

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**JOHTAJUUS MONIKULTTUURISESSA
ASiantuntijatiimissä**

Yrityksen johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Marraskuu 2018

Ohjaaja: Elina Mäkinen

Suvi Yli-Äyhö

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	YLI-ÄYHÖ, SUVI
Tutkielman nimi:	Johtajuus monikulttuurisessa asiantuntijatiimissä
Pro gradu -tutkielma:	113 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2018
Avainsanat:	Monikulttuurinen johtajuus, esimiestyö, asiantuntijatiimi, kulttuurin ulottuvuudet, narratiivinen tutkimus

Tämän tutkimuksen aiheena on johtajuus monikulttuurisessa asiantuntijatiimissä. Monikulttuurisuus on aiheena erittäin ajankohtainen työelämän jatkuvan monimuotoistumisen myötä ja sen merkitys tulee vain tulevaisuudessa kasvamaan suomalaisessa työelämässä. Monikulttuurista johtajuutta on tutkittu muun muassa vertailemalla kulttuureita kulttuurin ulottuvuuksien avulla, tutkimalla johtajuudesta vallitsevien käsitysten ja kulttuurin yhteyksiä sekä tarkastelemalla kulttuurin ja johtajien erilaisissa tilanteissa valitsemien toimintatapojen yhteyksiä. Tutkimukset ovat painottuneet suurelta osin ulkomailla työskentelevien johtajien tutkimiseen tai eri maiden johtajuustutkimusten vertailuun. Tämä tutkimus käsittelee monikulttuurisuutta johtajan kotimaan työyhteisön sisällä. Tutkimuksessani kiinnostuksen kohteena on yksilön ja erityisesti esimiehen näkökulma johtajuudesta monikulttuurisessa asiantuntijatiimissä. Johtajuutta tarkastellaan yksilö- ja vuorovaikutusnäkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten monikulttuurisuus ilmenee suuren suomalaisen yrityksen monikulttuurisen asiantuntijatiimin johtajuudessa. Mielenkiinnon kohteena ovat esimiesten omakohtaiset kokemukset ja ajatukset monikulttuurisuudesta monikulttuurisen tiimin työskentelyssä. Aihetta tutkitaan narratiivisella tutkimusotteella. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla seitsemää samassa yrityksessä monikulttuurista tiimiä johtavaa esimiestä teemahaastatteluin. Aineistosta havaittujen monikulttuuriseen johtajuuteen liittyvien seikkojen ja toistuvien teemojen pohjalta on luotu neljä narratiivia monikulttuurisen tiimin esimiestyypeistä, jotka kukin kuvaavat eroja monikulttuurisen työyhteisön kontekstissa sekä esimiehen suhtautumisessa monikulttuurisuuden johtamiseen. Lisäksi tutkimuksessa havaittuja erilaisia odotuksia monikulttuurisen tiimin johtajan roolista ja toimintatavoista käsitellään narratiivien analyysin avulla.

Luomani narratiivi -tyypit luovat neljä erilaista kuvaa johtajuudesta monikulttuurisessa tiimissä. Kaksi narratiiveista sijoittuvat yrityksen Suomessa sijaitsevan yksikön sisälle, kun taas kaksi muuta kuvaavat monikulttuurisen virtuaalitiimin johtajan ja ulkomailla työskentelevän esimiehen johtajuutta. Narratiiveista käy ilmi, että eri kontekstissa johdettavissa monikulttuurisissa tiimeissä korostuvat hieman erilaiset monikulttuurisuuteen liittyvät seikat. Suomen yksikön sisälle sijoittuvissa narratiiveissa on havaittavissa keskenään hyvin erilaiset käsitykset yrityksestä monikulttuurisena työyhteisönä: näkemys työyhteisöstä, jossa kaikki kulttuurit ovat tasa-arvoisia ja monikulttuurisuus ei ole kovin näkyvää sekä käsitys, jonka mukaan työyhteisössä on yksi valtakulttuuri, jonka lisäksi useat vähemmistökulttuurit näkyvät ja kuuluvat monin tavoin työyhteisön arjessa. Virtuaalitiimin ja ulkomailla työskentelyn yhteydessä työyhteisössä vaikuttavat selvästi eri kulttuurit. Esimiesten suhtautuminen monikulttuurisuuden johtamiseen vaihtelee äärilaidasta toiseen. Osa näkee, ettei monikulttuurisuuden johtaminen aseta esimiehelle erityisiä vaatimuksia, kun taas toista ääripäätä edustavat näkevät esimiehen eräänlaisena tasapainoilijana kulttuureiden välillä, joka tarvittaessa omaksuu useitakin erilaisia rooleja tiimin sisällä, jotta jokaista alaista johdetaan hänelle sopivalla tavalla.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että eri kulttuureista tulevilla alaisilla on keskenään eroavia käsityksiä johtajan roolista ja toimintatavoista, joiden näkee olevan osa onnistunutta johtajuutta. Kaiken kaikkiaan monikulttuurisuus ilmenee monikulttuurisen asiantuntijatiimin johtajuudessa kulttuurieroina, viestintään liittyvinä seikkoina sekä erilaisina esimiehelle ja hänen toiminnalleen asetettuina odotuksina.

Sisällys

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen taustat ja ajankohtaisuus	5
1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	9
1.3 Keskeiset käsitteet	11
1.3.1 Johtajuus	11
1.3.2 Monikulttuurisuus	12
1.3.3 Asiantuntijatiimi	14
1.4 Tutkielman kulku	15
2 Monikulttuurinen johtajuus	17
2.1 Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet	18
2.2 GLOBE -tutkimusprojekti	23
2.2.1 GLOBE ja kulttuurin ulottuvuudet	23
2.2.2 GLOBE ja johtajuus	28
2.3 Tilannejohtaminen	30
2.4 Lähestymistapoja monikulttuurisuuden johtamiseen	32
3 Metodologia	35
3.1 Tutkimusprosessin eteneminen	35
3.2 Tutkimuksen aineisto	36
3.3 Aineiston keruu	38
3.3.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	38
3.3.2 Kriittisten tapahtumien menetelmä	39
3.3.3 Toteutetut haastattelut	41
3.4 Aineiston käsittely ja analyysi	43
3.4.1 Narratiivinen tutkimus	43
3.4.2 Aineiston analyysi	46
4 Monikulttuuristen tiimien esimiehet – neljä tarinaa	48
4.1. ”Hyvin meillä kommunikaatio pelaa” – Monikulttuurisuuden Vähättelijä	48
4.2 ”Kyllähän tää on ollu yhtä monikultturismia” – Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija	54

4.3 ”Täytyy käydä myös kasvotusten moikkaamassa” – Usean Kontekstin Yhdistäjä	64
4.4 ”Maassa maan tavalla” – Eri kulttuureissa vierailija	74
5 Kuinka monikulttuurisuus ilmenee johtajuudessa?.....	85
5.1 Neljä tarinaa – erot ja yhtäläisyydet.....	85
5.2 Esimiehen rooli ja toimintatavat	88
6 Johtopäätökset.....	96
6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta	96
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	102
6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotuksia	104
6.4 Tutkimuksen käytännön merkitys	105
Lähteet.....	107
LIITTEET	114
LIITE 1: Haastattelurunko	114

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustat ja ajankohtaisuus

Tutkimukseni käsittelee johtajuutta monikulttuurisessa asiantuntijatiimissä. Liiketoiminnan kansainvälistyminen ja sitä myötä myös työyhteisöjen monimuotoistuminen ovat arkipäivää suuressa osassa suomalaisia yrityksiä. Useisiin maihin sijoittuvan liiketoiminnan lisäksi yritysten työyhteisöjen monimuotoisuutta kasvattaa lisääntynyt ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrä Suomessa. Kansainvälisyys ja monimuotoisuus nähdäänkin Suomessa useilla toimialoilla kilpailukyvyn ja työvoiman saatavuuden turvaamisen kannalta välttämättömänä kehityksenä (Keisala, 2012, 11).

Forsanderin ja Raunion (2005, 48) mukaan työelämän etninen monimuotoistuminen on vasta alkutekijöissään Suomessa. Ulkomaalaisten osajien määrä Suomessa on ylipäätään pieni muihin EU-maihin verrattuna ja tutkimusten mukaan Suomi on korkeaa osaamista vaativien alojen halpatyövoimamaa. Asiantuntijoiden vähäinen määrä Suomessa selittyy muun muassa hyvin hyödynnetyllä ja korkeasti koulutetulla naisten työvoimalla, laajalla sosiaalisella liikkuvuudella yhteiskunnallisten kerrosten välillä, tiiviillä, sisäänpäin lämpiävillä sosiaalisilla verkostoilla sekä maahanmuuttokielteisellä asenneilmapiirillä. Vähäinen ulkomaalaisten asiantuntijoiden määrä näkyy myös monimuotoisuuden johtamisessa. Tutkimukset osoittavat, että suomalaisissa työyhteisöissä ei johdeta monimuotoisuutta erilaiset etniset taustat huomioivalla tavalla. (Forsander & Raunio, 2005, 29–33.) Niukat työ- ja uramahdollisuudet suomen kieltä taitamattomalle sekä esimiesten vähäiseksi ja epätarkaksi koetut ohjeistukset ja niistä aiheutuvat oman toimenkuvan ja roolin epäselvyydet tekevät omalta osaltaan suomalaisista työyhteisöistä vähemmän houkuttelevia. Suomalaisissa työyhteisöissä on kuitenkin myös houkuttelevia piirteitä, kuten matala hierarkia ja helposti lähestyttävät esimiehet. (Forsander & Raunio, 2005, 39–41.)

Kansainvälistyminen ja työyhteisön monimuotoistuminen merkitsevät sitä, että työyhteisöissä kohtaavat hyvinkin erilaiset kansalliset kulttuurit ja käsitykset maailmasta. Nykyisessä globalisoituvassa maailmassa on jäljellä erittäin vähän etnisesti tai kulttuurisesti yhtenäisiä yhteiskuntia (Verm, 2005, 55). Kulttuurien väliset kysymykset eivät siis enää koske vain ulkomailla työskenteleviä ekspatriaattijohtajia, vaan myös kotimaassaan työskenteleviä, paikallaan pysyviä esimiehiä (Friedman & Antal, 2005, 69). Monikulttuurisuuden käsite viittaa yhteisöjen kulttuuriseen monimuotoisuuteen sekä etnisen että kansallisen kulttuurin, mutta myös kielellisen, uskonnollisen ja sosioekonomisen kulttuurin osalta (Unesco, 2006, 17). Yksittäisen yrityksen tasolla monikulttuurisuus ja kulttuurienvälisyys puolestaan käsittää tietyn työ- ja markkinatilanteen sisältämät kaikki kulttuuriset identiteetit (Kemppainen, 2009, 109). Monikulttuurisuus ja kulttuurien välisyys ovat nykyisin ammatillisen kompetenssin osia kaikilla aloilla (Kemppainen, 2009, 109). Monikulttuurisella pätevyys merkitsee eräänlaista sosiaalista ongelmanratkaisutaitoa, ”laajentunutta itseymmärrystä, kriittisyyttä, empatiaa, erilaisten todellisuuksien ja elämänmuotojen ymmärtämistä ja epävarmuuden sietämistä” (Seppälä, 2010b, 65). Tällaisia monikulttuurisuuden taitoja kutsutaan myös kulttuuriseksi älykkyydeksi (cultural intelligence) (Earley & Mosakowski, 2004).

Monikulttuurisiin yhteisöihin liittyvät kiinteästi valtakulttuuriin ja vähemmistökulttuurin käsitteet. Unescon (2006, 26) määritelmän mukaan vähemmistökulttuuri viittaa usein erilaista kulttuuria edustavan valtaväestön varjossa elävään marginaaliseen tai haavoittuvaan ryhmään. Usein onkin niin, että vaikka monikulttuurisuudella tarkoitettaisiinkin sopeutumista sekä valtaväestölle että vähemmistölle uusiin ja yhteisiin toimintatapoihin, käykin niin, että vähemmistö sopeutuu vallalla olevaan kulttuuriin. Täten monikulttuurisuuden tarkastelussa on kyse myös ryhmien välisistä valtasuhteista. (Salo & Poutiainen, 2010, 17–18.) Jotta monikulttuurisessa työyhteisössä voitaisiin luoda yhteenkuuluvuuden tunne ja päästä yhteisymmärrykseen, on erilaisten kulttuurien välillä oltava vuoropuhelua. Oman kulttuurin läsnäolo ainakin jossain määrin toimiikin työntekijöitä sitouttavana tekijänä. (Forsander & Raunio, 2005, 37.) Työyhteisön monikulttuurisuutta tarkastellessa on syytä ottaa huomioon myös organisaation oma virallinen ja epävirallinen kulttuuri, jotka vaikuttavat omalta osaltaan monikulttuurisuuteen liittyviin seikkoihin (Verm, 2005, 60).

Tutkimuksessani keskitytään työyhteisön monikulttuurisuuteen esimiesten ja johtajuuden näkökulmasta. Johtajuus organisaatioissa on yksilöllisiin ja yhteisöllisiin pyrkimyksiin vaikuttamista ja niiden helpottamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Yukl, 2012, 66). Kun tarkasteltavana ilmiönä on johtajuus monikulttuurisessa kontekstissa, on kyse monikulttuurisesta johtajuudesta (*cross-cultural leadership*). Monikulttuurisen johtajuuden ytimessä on kyky vaikuttaa ihmisiin, jotka eivät ole johtajan kaltaisia ja tulevat erilaisista taustoista (Javidan, Dorfman, de Luque & House, 2006, 85). Monikulttuurisuuden johtajat mielletään usein ulkomailla komennuksella tai pysyvästi työskenteleviksi esimiehiksi, jotka työskentelevät vieraan kulttuurin vaikutuspiirissä. Erityisesti nykypäivän liike-elämän kansainvälistymisen myötä monikulttuurinen johtajuus on ilmiö, johon moni johtaja kuitenkin törmää myös omassa kotimaassaan työskennellessään.

Johtamista ja johtajuutta monikulttuurisessa kontekstissa on tutkittu paljon viime vuosikymmeninä erityisesti kvalitatiivisin menetelmin. Monikulttuurisen johtajuuden tutkimus on vakiintunut tieteenala, joka keskittyy sekä vieraissa kulttuureissa johtamistilanteissa toimivien ihmisten tutkimiseen että eri kulttuureista saatujen johtajuustutkimusten tulosten keskinäiseen vertailuun. (Dickson, den Hartog & Mitchelson, 2003, 758.) Valtaosa varhaisemmasta kulttuurien väliseen johtamiseen liittyvästä tutkimuksesta on keskittynyt pohtimaan, mikä johtajuudessa ja siihen liittyvässä teoriassa on universaalia (etic) ja mikä kulttuurisidonnaista (emic). Nykyisin useat tutkijat ovat suunnanneet mielenkiintonsa ilmiöihin, joita esiintyy kaikkialla, mutta joiden ilmentyminen on erilaista eri kulttuureissa. Tutkijat tarkastelevat usein kulttuureiden välisiä eroja johtajuudessa, jotka selittyvät kulttuureiden mitattavilla ominaisuuksilla ja niiden painotuksen vaihteluilla eri kulttuureissa. Näihin ominaisuuksiin viitataan yleisesti kulttuurin ulottuvuuksina. (Dickson ym., 2003, 732, 734–735.) Merkittäviä kulttuurin ulottuvuuksiin liittyviä jaotteluja ovat Hofsteden (1984) ja kansainvälisen GLOBE -tutkimusprojektin (Javidan ym., 2006) luomat kulttuurin ulottuvuuksien luokittelut. Myös kulttuurin vaikutusta johtajien valitsemiin toimintatapoihin erilaisissa työhön liittyvissä tilanteissa on tutkittu kattavasti (Smith &

Peterson, 1988). Myös erilaisia lähestymistapoja monikulttuurisuuden johtamiseen on tutkittu (Miroshnik, 2002, 537).

Samojen teorioiden ja termistön soveltuvuus eri kulttuureiden tutkimiseen on herättänyt paljon keskustelua ja tutkijat ovat ryhtyneet huomioimaan länsimaisen näkemyksen dominoivaa asemaa johtajuustutkimuksessa ja ryhtyneet testaamaan yhdessä kulttuurissa kehitettyjen mallien soveltuvuutta muiden kulttuureiden tarkasteluun. Tämä on myös johtanut kiinnostukseen eri kulttuureissa esiintyviä johtajuuden erityispiirteitä kohtaan. (Dickson ym., 2003, 734.) Schafferin ja Riordanin (2003, 171–181) mukaan monikulttuurisen johtajuuden tutkimuksessa on tärkeää saavuttaa oikea tasapaino universaaleiden ja kulttuurisidonnaisten tekijöiden tavoittelussa sekä huomioida se, että kulttuurin mieltäminen tiettyä maata vastaavaksi yksiköksi on teoreettisesti ongelmallista, sillä se ei ota huomioon maiden sisällä olevia eroja. Heidän mielestään onkin erittäin tärkeää ymmärtää, mitä kulttuurilla tutkimuksessa tarkoitetaan. Monikulttuurisen johtajuuden tutkimuksen metodologinen kompastuskivi on usein eri kulttuureista kerättyjen aineistojen vastaamattomuus käännösongelmien, ilmiöiden kulttuurien välisten merkityserojen sekä käsitteiden ja mitta-asteikkojen erilaisen hahmotustavan vuoksi (Schaffer & Riordan, 2003, 181–194). Javidan ym. (2006, 84) kritisoivat olemassa olevaa kirjallisuutta monikulttuurisesta johtajuudesta myös käytännön työkalujen puutteesta. Heidän mukaansa kirjallisuudesta on hyötyä lähinnä käsitteiden tasolla ja johtajille suunnatut neuvot ovat yleismaailmallisia eivätkä lainkaan tilannesidonnaisia.

Vaikka monimuotoisuutta yleensä on tutkittu enemmän, on organisaatioympäristöön liittyvistä kulttuurisen monimuotoisuuden seikoista erittäin vähän tutkimusta (Leveson, Joiner & Bakalis, 2009, 380). Omalla tutkimuksellani pyrin tuomaan monikulttuurisuuden johtajuuden lähemmäs yksilöä ja käytännön tasoa. Olen kiinnostunut tutkimaan, kuinka yksittäiset esimiehet näkevät monikulttuurisen johtajuuden organisaatioympäristössä käytännön työssään. Olen lähestynyt aihetta haastattelemalla joukkoa monikulttuurisia tiimejä johtavia esimiehiä, jotka työskentelevät ulkomaalaisten alaisten kanssa sekä kotimaassaan että virtuaalitiimien ja ulkomaanmatkojen kautta. Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus, joka keskittyy

siihen, kuinka haastattelemani esimiehet omien kokemustensa kautta kertovat monikulttuurisuuden ilmenemisestä johtajuudessaan. Aineistoni analysoinnissa olen hyödyntänyt narratiivista otetta ja esitän osan tuloksistani narratiivien muodossa. Esimiesten omakohtaiset kertomukset monikulttuurisuudesta sopivat mielestäni hyvin narratiivisen tutkimuksen aineistoksi ja luovat monipuolisen kokonaiskuvan monikulttuurisesta johtajuudesta ilmiönä.

Monikulttuurinen johtajuus, erityisesti organisaatiotasolla, on tutkimusaiheena erittäin ajankohtainen. Oma mielenkiintoni aihetta kohtaan heräsi kiinnostuksesta kieliin, viestintään ja kansainvälisyyteen liittyviin seikkoihin. Olen opiskellut aiemmin kieliä ja kulttuureja yliopistossa ja tämän aiheen valitseminen mahdollisti aikaisempien ja nykyisten opintojeni asiasisältöjen luontevan yhdistämisen. Uskon, että mitä tahansa teenkin, tulen tulevissa töissäni kohtaamaan monikulttuurisuutta, minkä vuoksi aiheen tutkiminen mahdollistaa myös omien valmiuksieni tunnistamisen ja kehittämisen.

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia monikulttuurisuuden ilmenemistä asiantuntijatiimin johtajuudessa esimiesten näkökulmasta. Tutkimukseni kohteena on sekä alaistensa kanssa fyysisesti samassa paikassa, että eri maissa työskenteleviä esimiehiä. Tutkimuksessani kuvataan siis johtajuutta sekä kasvotusten tapahtuvassa työskentelyssä että virtuaalitiimeissä. Haastattelemini esimiesten ja heidän alaistensa yhteisenä työkielenä on englanti, joka on suurimmalla osalle vieras kieli ja täten lingua francan asemassa työyhteisössä. Tutkimuksessani haluan kuvata, millaisia kokemuksia esimiehillä on monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta ja sen eri ulottuvuuksista ja miten he ylipäättään näkevät oman roolinsa monikulttuurisen työyhteisön esimiehenä. Pyrin valottamaan muun muassa sitä, missä määrin he kokevat monikulttuuristen alaisten johtamisen eroavan suomalaisten alaisten johtamisesta, huomioivatko he monikulttuurisuutta omassa johtamisessaan ja miten he huomioivat johtamistilanteen kontekstin. Olen lisäksi kiinnostunut esimiesten kokemista haasteista monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa ja siitä, minkälaista osaamista esimiehet kokevat kulttuurien

välisessä johtamisessa tarvittavan. Tutkimuksellani haen vastausta seuraavaan kysymykseen:

- 1) Miten monikulttuurisuus ilmenee asiantuntijatiimin johtajuudessa?

Olen kiinnostunut tarkastelemaan aihetta juuri esimiesten näkökulmasta. Tämän vuoksi jätän alaisten näkökulman tutkimukseni ulkopuolelle. Lisäksi olen rajannut haastattelemiini esimiehet suomalaisiin esimiehiin. Tällä valinnalla haluan pyrkiä välttämään mahdollisia kulttuurien välisen viestinnän sudenkuoppia haastatteluja tehdessäni ja tuloksia tulkitessani. Sudenkuopilla tarkoitan mahdollisia viestinnässä käytetyn kielen tai erilaisten kansallisten kulttuuritaustojen aiheuttamia väärinymmärryksiä ja muita viestinnän ongelmia. Erilainen kulttuuritausta voi hankaloittaa haastattelijan ja haastateltavan yhteisen ymmärryksen luomista myös sen vuoksi, että heidän tulkintansa ympäröivästä todellisuudesta eroavat toisistaan (Rastas, 2005, 80), mikä on toinen syy tekemääni rajaukseen. Rajaukseni ei luonnollisesti takaa yhteisen ymmärryksen syntymistä, sillä jaetun kansallisen kulttuurin lisäksi myös esimerkiksi sukupuoli tai yksilölliset erot saattavat vaikuttaa ajatteluunne. Ainoastaan suomalaisten esimiesten haastattelemisen tarkoittaa myös sitä, että koska tarkastelemani työyhteisö on Suomessa, edustavat kaikki haastateltavani kantaväestön hallitsevaa kulttuuria. Vähemmistökulttuurien edustajien kokemukset eivät ole edustettuina tässä tutkielmassa. Tämän vuoksi koen, että on tärkeää ja mielenkiintoista punnita haastateltavieni lähestymistapaa monikulttuurisuuden johtamiseen, mikä toivottavasti antaa jonkinlaisen käsityksen siitä, kuinka vähemmistökulttuureihin työyhteisössä suhtaudutaan. Vaikka tutkimukseni keskittyy kulttuuriin eroihin kansallisten kulttuureiden osalta, tiedostan, että kulttuurinen monimuotoisuus pitää sisällään myös muitakin kulttuurisia eroja.

1.3 Keskeiset käsitteet

1.3.1 Johtajuus

Johtajuus ilmiönä on vuosisatoja vanha, mutta johtajuutta on tutkittu vasta 1900-luvulta lähtien. Johtajuuden määrittäminen on osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi eikä johtajuuskirjallisuudessa ole havaittavissa yhtä vallitsevaa näkemystä johtajuudesta ilmiönä. Perinteisesti johtajuus on kuitenkin nähty kykynä vaikuttaa muihin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Perinteinen näkemys johtajuudesta on viime aikoina saanut rinnalleen ajatuksen johtajuudesta kokemuksena, jonka mukaan johtajuus on subjektiivista eikä mitattavissa oleva objektiivinen ilmiö. Johtajuustutkimuksen fokus onkin siirtymässä johtajakeskeisestä ajattelusta suhdekeskeiseen tarkasteluun. Johtaja ja johtajuussuhde jaotteluun liittyvä toinen jaottelu koskee sitä, onko johtajuus yksilöilmiö vai jaettu, kollektiivinen ilmiö. Kolmas jaottelu liittyy siihen, nähdäänkö johtajuuteen liittyvän universaaleja seikkoja vai katsotaanko se olevan tilanne- ja kontekstisidonnaista. (Ropo, 2011; Yukl, 2010.) Monikulttuurisen johtajuuden tutkimus nojaa pitkälti perinteiseen tapaan nähdä johtajuus vaikuttamisena (Javidan ym., 2006).

Johtajuutta on määritelty tutkimuksessa sekä johtajan ominaisuuksien että johtajan käyttäytymistä tarkastelemalla. Muita perinteistä näkemystä johtajuudesta vaikuttamisena tukevia tutkimussuuntauksia ovat karismaattinen johtajuus, johtajuuden tilannesidonnaisuus, muutosjohtajuus sekä johtajuuden monitahoisuus ja dynaamisuus (Ropo, 2011.) Tuoreempia johtajan sijaan johtajuussuhteita tutkivia suuntauksia puolestaan ovat jaettu johtajuus, eettinen johtajuus, johtajuuden henkisyys, autenttinen johtajuus sekä johtajuus esteettisenä ja kehollisena kokemuksena. (Ropo, 2011.)

Omassa tutkimuksessani olen omaksunut yksilölähtöisen lähestymistavan johtajuuteen, jossa yksittäisten esimiesten suhteet alaisiinsa korostuvat. Toisaalta haastattelemanı esimiehet johtavat myös tiimejä, jolloin korostuu vuorovaikutuksen merkitys johtajuudessa. En keskity tutkimuksessani niinkään siihen, millaisia johtajia haastattelemanı esimiehet ovat, vaan miten he näkevät monikulttuurisuuden ilmenevän

johtajuudessaan. Tutkimukseni on siis hyvin vuorovaikutuskeskeinen, vaikka se keskittyykin esimiesten kokemuksiin aiheesta. Tutkimuksessani syntyvä kuva monikulttuurisesta johtajuudesta perustuu paljolti sille, mitä haastattelemani esimiehet kokevat monikulttuurisen johtajuuden olevan ja on täten subjektiivinen tarkastelu johtajuuden ilmiöstä.

1.3.2 Monikulttuurisuus

Monikulttuurisuus on johtajuuden ohella tutkimukseni kannalta olennainen käsite, sillä haastateltavani työskentelevät monikulttuurisessa työyhteisössä ja johtavat monikulttuurisia tiimejä. Kuten jo johdannossa kirjoitin, monikulttuurisuuden käsite viittaa yhteisöjen kulttuuriseen monimuotoisuuteen sekä etnisen että kansallisen kulttuurin, mutta myös kielellisen, uskonnollisen ja sosioekonomisen kulttuurin osalta (Unesco, 2006, 17).

Itse kulttuurin käsitteen määrittelystä ei vallitse yksimielisyyttä. Perinteinen tapa nähdä kulttuuri on nähdä se rakenteena, joka ohjaa edustajiensa käyttäytymistä sekä heidän tapansa ajatella ja nähdä maailma. Kulttuurin ajatellaan siis luovan moraalisen ja kognitiivisen perustan edustajiensa maailmankuvalle ja käytökselle. Kulttuureiden väliset rajat nähdään selkeinä ja eri kulttuureiden edustajat toisistaan selkeästi erottavina. Johtamiskirjallisuus nojaa pitkälti tähän näkemykseen kulttuurista. (Friedman & Antal, 2005, 70–71.) Tämä kulttuurinäkemys mieltää kulttuurit usein kansallisiksi ja että olemme ensisijaisesti esimerkiksi suomalaisia. Tällainen kulttuurin määritelmä sopii kuitenkin mihin tahansa selkeästi rajattavissa olevaan ryhmään ja kulttuurien näkeminen kansallisina rajaa yksilöt helposti vain yhden kulttuurin edustajiksi. Tämä vääristää ja yksinkertaistaa kuvaa kulttuureista, sillä yksilö voi samanaikaisesti olla useamman kuin yhden kulttuurin jäsen. (Keisala, 2012, 21–22.)

Monikulttuurisuuden käsitettä käytetään silloin tällöin rinnakkain kulttuurienvälisyys termin kanssa. Unesco (2006, 17) määrittelee kulttuurienvälisyyden dynaamiseksi toiminnaksi, joka viittaa eri kulttuuriryhmien välisiin suhteisiin. Kulttuurienvälisyyden

edellytyksenä on siis monikulttuurinen yhteisö (Seppälä, 2010a, 13). Monikulttuurisuus ja kulttuurienvälisyys (*interculturality*) termien käyttö vaihtelee maittain. Anglosaksisessa liike-elämän ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa ovat vakiintuneet termit cross-cultural management ja multicultural leadership eri kulttuuritaustoista tulevien ihmisten organisaatiokäyttäytymisestä ja heidän välisestä vuorovaikutuksesta puhuttaessa henkilöstöjohtamisen yhteydessä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta suositeltu termi on kuitenkin kulttuurien välinen (intercultural). (Seppälä, 2010a, 13–14.) Eri termien käytön vaihtelun lisäksi myös monikulttuurisuuskeskustelun painotukset vaihtelevat maittain. Monissa Euroopan maissa monikulttuurisuudesta puhuttaessa luodaan erotteluja eri ryhmien välille ja keskitytään etnisyyteen. Pohjois-Amerikassa puolestaan on ryhdytty korostamaan yksilöllisiä seikkoja etnisyyden sijaan. (Talib, Loima & Paavola, 2009, 8.) Monikulttuurisuutta onkin myös käsitteenä kritisoitu juuri siitä syystä, että se tuo esille ja korostaa eroavaisuuksia sen sijaan, että kiinnittäisi huomiota eri ryhmiä yhdistäviin tekijöihin ja sosiaalisen taustan vaikutukseen (Salo & Poutiainen, 2010, 18).

Seppälän (2010a, 8) mukaan yksilön kulttuurisen kontekstin voidaan nähdä muodostuvan kolmesta eri päätekijästä: maailmankatsomus, sosiaaliset tekijät ja yksilölliset tekijät. Maailmankatsomuksen muodostavat mm. uskonto, arvot, normit ja aika, kun taas sosiaaliin tekijöihin lukeutuvat puolestaan työ, perhe, sukupuoliroolit ja ikä. Yksilöllisiin tekijöihin sisältyvät kokemus elämästä ja työstä, ajattelutapa, päätöksenteko sekä tavat ja tunteet. Yksilön kulttuurinen konteksti koostuu siis lukuisista eri tekijöistä. Lisäksi Seppälä (2010a, 8) korostaa, että kulttuuri muuttuu jatkuvasti ulkoisten vaikuttimien toimesta. Tämän vuoksi monikulttuurisuuskeskustelussa on tärkeää muistaa, että kaikki samaa kansalaisuutta edustavat yksilöt eivät vastaa kansallisuuskuvausten stereotypioita, vaan heidän elämänsä saattaa olla hyvinkin erilaista.

Tutkielmassani painottuu monikulttuurisuus kansallisen kulttuurin ja etnisen taustan muodossa. Tarkasteluni lähtökohtana eivät ole kulttuurien väliset erot, vaan se, miten monikulttuurisuus haastateltavien mielestä ilmenee johtajuudessa, oli se sitten eroavaisuuksien, yhtäläisyyksien, viestinnän tai korostuneen yksilön huomioimisen kautta. Mielenkiintoista tutkimukseni kannalta tulee olemaan, kuinka merkittävänä

seikkana esimiehet monikulttuurisuuden työyhteisössään näkevät. Keskittyvätkö he kulttuurien välisten piirteiden erotteluun, eri kulttuurien edustajia yhdistäviin tekijöihin vai huomioivatko he erilaisten kulttuurien läsnäoloa ylipäättään?

1.3.3 Asiantuntijatiimi

Asiantuntija-käsitettä käytetään arkisessa käytössä hyvin laveasti. Termille on myös tarkempia määritelmiä. Usein käytettyjen määritelmien mukaan asiantuntija muun muassa tietää tietystä aihealueesta enemmän kuin muut, omaa työhön sopivan tutkinnon ja tekee luovaa työtä. (Sipilä, 1996, 17–19.) Organisaatioita, joissa valtaosa työtehtävistä on asiantuntijatehtäviä, kutsutaan asiantuntijaorganisaatioiksi. Asiantuntijaorganisaatioiden tärkeitä piirteitä ovat analysoiminen, ongelmanratkaisu ja suunnittelua sisältävät työnkuvat, uuden tuottaminen, henkilöstön korkea osaaminen ja koulutustaso, suuri asiantuntijatehtävien määrä muihin tehtäviin verrattuna sekä merkittävä riippuvuus henkilöstöstä ja henkilöiden korvaamisen vaikeus (Sipilä, 1996, 23). Yksikön, jossa haastattelemani esimiehet työskentelevät voi nähdä asiantuntijaorganisaationa. Tutkimukseni fokuksena on kuitenkin erityisesti asiantuntijaorganisaation sisällä toimivat asiantuntijoista koostuvat tiimit ja niiden esimiehet.

Tiimin käsitteen on usein katsottu viittaavan ryhmään ihmisiä, joiden työtehtävien suorittaminen on keskenään riippuvaista ja jotka kantavat yhdessä vastuun työnsä tuloksista muodostaen näin eheän sosiaalisen kokonaisuuden (Katzenbach & Smith, 1993). Tiimin käsite kattaa hyvin monia toisistaan eroavia tiimejä avoimen määritelmänsä vuoksi. Tiimejä voidaan johtaa sisältä tai ulkoa käsin, tiimit voivat olla pysyviä tai esimerkiksi yhden projektin ajaksi perustettuja, säännöllisesti tai erikseen sovittaessa tapaavia, yhden tai useamman yksikön jäsenistä muodostuvia ja tiimiin kuuluminen voi perustua vapaaehtoisuuteen tai työhön kuuluviin velvollisuuksiin. (Mueller ym., 2000, 1399.)

Monikulttuurinen tiimi voidaan määritellä ryhmäksi eri maista kotoisin olevien jäseniä, jotka viestivät suoraan tai epäsuorasti saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Monikulttuurisen tiimin jäsenet tulevat siis kahdesta tai useammasta erilaisesta kansallisesta ja sitä myötä kulttuurisesta taustasta. (Earley & Gardner, 2005, 5.)

Virtuaalitiimin käsitettä käytetään usein laajemmassa merkityksessä, kuin mitä tutkijat ovat termille rajanneet (Zakaria, Amelinckx & Wilemon, 2004, 16). Tutkijoiden mukaan virtuaalitiimeillä on kolme määrittävää piirrettä: tiimin jäsenillä on toisistaan riippuvaisia työtehtäviä ja yhteiset päämäärät, tiimin jäsenet työskentelevät eri sijainneissa ja tiimin jäsenten keskinäinen viestintä tapahtuu useammin viestintäteknologian avulla kuin kasvotusten (Schiller & Mandviwalla, 2007, 13; Zakaria ym., 2004, 16). Tiimin jäsenten levittäytyminen maantieteellisesti vaihtelee suuresti. Osassa tiimeistä kaikki jäsenet työskentelevät eri sijainneissa, kun taas joissain tiimeissä vain yksi jäsenistä työskentelee muualla. (Staples & Zhao, 2006, 389.) Jos tiimin jäsenet ovat kotoisin eri maista, voidaan puhua monikulttuurisesta virtuaalitiimistä (transnational / multicultural virtual team / global virtual team) (Staples & Zhao, 2006, 389; Zakaria ym., 2004, 16).

Tutkimuksessani on erikokoisia ja hieman toisistaan poikkeavia tiimejä, sillä mukana on sekä samassa paikassa työskenteleviä että virtuaalitiimejä. Kaikkien haastattemieni esimiesten johtamien tiimien erityispiirteenä on kuitenkin monikulttuurisuus. Kaikille tiimeille on yhteistä se, että ne ovat pysyviä ja ne kokoontuvat säännöllisesti.

1.4 Tutkielman kulku

Pro gradu -tutkielmani koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa kerron tutkimukseni taustoista ja tutkitun ilmiön ajankohtaisuudesta. Johdannossa kartoitan monikulttuurisuutta työelämässä sekä yleisellä tasolla että Suomen näkökulmasta. Käsittelen johdannossa myös monikulttuurista johtajuutta ilmiönä ja esittelen siitä tehtyä tutkimusta. Lisäksi kerron ensimmäisessä luvussa tutkimukseni tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä määrittelen tutkimukselleni keskeiset käsitteet. Teorialuvussa kuvaan tutkielmani teoreettisen viitekehyksen, joka muodostuu

monikulttuurisen johtajuuden aikaisemmasta tutkimuksesta. Teorialuvun aluksi esittelen Hofsteden (1984) nimeämät kulttuurin ulottuvuudet, joita on käytetty tutkimuksessa laajasti eri kulttuureiden välisten erojen ja yhtäläisyyksien etsinnässä. Tämän jälkeen täydennän keskustelua kansainvälisen GLOBE -tutkimusprojektin nimeämillä, osittain Hofsteden (1984) työhön pohjautuvilla kulttuurin ulottuvuuksilla sekä havainnoilla monikulttuurisesta johtajuudesta. Teorialuvun kolmannessa alaluvussa kuvailen event management -tutkimusta, joka keskittyy siihen, millaisiin keinoihin johtajat tukeutuvat eri johtajuustilanteissa. Viimeisenä teoreettisena näkökulmana tarkastelen tutkimuksissa havaittuja erilaisia lähestymistapoja monikulttuurisuuden johtamiseen sekä organisaation että yksilön tasolla. Teorialuvun lopuksi kertaan ja vertailen esittelemieni näkökulmien ydinkohtia yhteenvedossa.

Luvussa 3 käsittelen tarkemmin tutkimukseni toteutusta. Aloitan kuvaamalla tutkimukseni kohteena olevaa yritystä ja esimiehiä. Tämän jälkeen käsittelen aineiston keräämisessä käyttämiäni menetelmiä haastattelua ja kriittisten tapahtumien menetelmää sekä kartoitan aineistoni keräämisen tarkasti vaihe vaiheelta. Seuraavaksi tarkastelen analyysimenetelmänä käyttämäni narratiivista analyysia ja käyn läpi aineiston analyysiprosessini. Luvussa 4 esitän osan empiirisen aineistoni analyysista ja siitä tekemäni löydökset neljän haastatteluiden perusteella luomani narratiivi -tyypin muodossa. Jokainen narratiivi edustaa esimiestyyppiä, jonka johtajuudessa monikulttuurisuus ilmenee hieman eri tavoin. Luvussa 5 esittelen loput aineistoni analyysista. Luvussa 6 tulkitsem empiirisen analyysini tuloksia ja peilaan niitä luvussa 2 esittelemääni teoreettiseen viitekehykseen ja pohdin oman tutkimukseni kontribuutiota monikulttuurisen johtajuuden tutkimukselle. Samassa luvussa tutkielmani lopuksi arvioin myös tutkimukseni luotettavuutta, tutkimukseni rajoitteita ja tutkimukseni käytännön merkitystä sekä kartoitan aiheeni erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Monikulttuurinen johtajuus

Johtajuutta monikulttuurisessa kontekstissa tutkittaessa keskiössä ovat joko vieraissa kulttuureissa johtamistilanteissa toimivat ihmiset tai eri kulttuureista kerättyjen johtajuustutkimusten tulosten vertailu. Tutkijat pyrkivät joko selvittämään, mikä johtajuudessa on universaalia ja mikä kulttuurisidonnaista tai tarkastelemaan ilmiöitä, joita esiintyy kaikkialla, mutta jotka ilmenevät eri tavoin eri kulttuureissa. (Dickson ym., 2003.) Monikulttuurisen johtajuustutkimuksen kentällä on muun muassa tunnistettavissa seuraavat merkittävät suuntaukset: yhteiskunnallisten kulttuureiden vertailu erilaisten luokittelujen avulla, eri kulttuureiden johtajuuskäsitysten kartoittaminen ja universaalien johtajuuteen liitettävien seikkojen havaitseminen sekä kulttuurin vaikutus johtajan valitsemiin toimintatapoihin erilaisissa työhön liittyvissä tilanteissa. Lisäksi tutkijat ovat kartoittaneet suhtautumista monikulttuurisuuteen ja sen johtamiseen niin organisaation kuin yksilön tasolla.

Kulttuureiden välisiä eroja johtajuudessa on pyritty tutkimuksissa selittämään kulttuureiden mitattavissa olevilla ominaisuuksilla, kulttuurin ulottuvuuksilla, ja niiden eroavilla painotuksilla eri kulttuureissa (Dickson ym., 2003). Yhteiskunnallisille kulttuurisille arvosuuntautumisille on useita erilaisia luokitteluja (Schwartz, 1994; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997; Kluckhohn and Strodtbeck (1961), joista eniten hyödynnetty on Hofsteden (1984) luoma (Dickson ym., 2003, 736). Tuorein merkittävä lisäys kulttuureihin liittyviin luokitteluihin on kulttuuria ja johtajuutta tutkineen GLOBE -tutkimusprojektin Hofsteden ja muiden aiempien tutkimuksien pohjalta luoma ulottuvuuksien jaottelu (Javidan ym., 2006). GLOBE -tutkimus on tutkinut lisäksi kulttuurin vaikutusta johtajuuteen tarkastelemalla johtajuudesta eri kulttuureissa vallitsevia käsityksiä ja kartoittamalla johtajuuden piirteitä, jotka mielletään samoin kaikissa kulttuureissa. Smith ja Peterson (1988) ovat kehittäneet event management -mallin, jonka avulla he ovat tutkineet, millaisiin keinoihin johtajat nojaavat erilaisissa työhön liittyvissä tilanteissa ja arvioineet kulttuurin vaikutusta johtajien tekemiin valintoihin.

Seuraavissa luvuissa tarkastelen tarkemmin oman tutkimukseni kannalta merkittävää aikaisempaa tutkimusta monikulttuurisesta johtajuudesta. Aluksi esittelen sekä Hofsteden että GLOBE -tutkimusprojektin kulttuurien ulottuvuuksien luokittelut sekä GLOBE -tutkimuksen havainnot kulttuurin ja johtajuuden välisestä suhteesta. Tämän jälkeen käsittelen Smithin ja Petersonin tilannesidonnaista johtajuustutkimusta. Teorialuvun lopuksi paneudun tutkimuksissa havaittuihin erilaisiin tapoihin suhtautua monikulttuurisuuteen ja sen johtamiseen.

2.1 Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet

Hofstede (1993, 89) määrittelee kulttuurin kollektivistiseksi mielen ohjelmoinniksi, joka erottaa ihmisryhmät toisistaan ja hän on keskittynyt tutkimuksissaan kansallisiin kulttuureihin. Hofsteden (1984) alkuperäinen neljän ulottuvuuden jaottelu perustuu IBM:n johtajien ja työntekijöiden keskuudessa yli 40 maassa suoritettuun kyselytutkimukseen. Hofsteden (1984) havaitsemat ulottuvuudet ovat valtaetäisyys (*power distance*), epävarmuuden välttäminen (*uncertainty avoidance*) vs. epävarmuuden hyväksyminen (*uncertainty acceptance*), individualismi (*individualism*) vs. kollektivismi (*collectivism*) sekä maskuliinisuus (*masculinity*) vs. feminiinisyys (*femininity*). Myöhemmissä tutkimuksissaan Hofstede (1991; 2010) lisäsi luokitteluunsa vielä viidennen ja kuudennen, aikaorientaation (*long-term orientation* vs. *short-term orientation*) ja hemmottelun (*indulgence*) vs. pidättyväisyyden (*restraint*), ulottuvuudet.

Valtaetäisyydellä Hofstede (1984, 65–73) viittaa siihen, missä määrin yhteiskunta hyväksyy vallan epätasaisen jakautumisen instituutioissa ja organisaatioissa. Hofsteden (1994, 28) mukaan valtaetäisyyden määrästä tietyssä kulttuurissa kertoo se, missä määrin ne, joilla on vähemmän valtaa hyväksyvät vallan epätasaisen jakautumisen ja olettavat vallanjaon olevan epätasa-arvoista. Epätasa-arvo organisaatioiden sisällä on jossain määrin väistämätöntä ja tarkoituksenmukaista niiden toiminnan kannalta. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa organisaatioissa on korkea hierarkia ja esimiehillä paljon valtaa suhteessa alaisiin, kun taas matalan valtaetäisyyden kulttuureissa organisaatioissa on matala hierarkia ja tasa-arvoisempi esimies-alaisuhde. (Hofstede, 1984, 65–73.) Pienen valtaetäisyyden maissa alaisten ja esimiesten välinen suhde on melko läheinen.

Alainen voi lähestyä esimiestä helposti ja esittää tämän kannasta eriäviä mielipiteitä. Lisäksi alainen odottaa esimiehen konsultoivan häntä osaamiseensa liittyvissä asioissa. Valtaetäisyyden ollessa suuri myös esimiehen ja alaisen suhde on etäisempi. Alaiset ovat tällöin riippuvaisempia esimiehistään eivätkä vastusta tai lähesty heitä suoraan. (Hofstede, 1994, 27–28.) Hofstede (2005, 57; 2001, 79) havaitsi aineistostaan eroja sosiaaliluokkien ja sukupuolten välillä suhtautumisessa valtaetäisyyteen. Esimerkiksi pienen valtaetäisyyden maissa matalammin koulutetut suhtautuivat suopeammin vallankäyttöön kuin korkeammin koulutetut.

Epävarmuuden välttäminen ja hyväksyminen puolestaan kertovat siitä, miten tietyn kulttuurin jäsenet suhtautuvat epävarmoihin ja epäselviin tilanteisiin. Epävarmuutta välttävissä yhteiskunnassa pyritään välttämään vaikeaselkoisia tilanteita ja niiden aiheuttamaa ahdistusta turvautumalla absoluuttisiin totuuksiin ja sääntöihin, kuten lakeihin ja uskontoon, asiantuntijuuden kartuttamisella sekä torjumalla poikkeavaa käytöstä ja ideoita. Epävarmuuden hyväksyvissä yhteiskunnassa näihin toimintamalleihin ei turvauduta yhtä voimakkaasti. (Hofstede, 1984, 110–118.) Hofstede (1994, 116–117) painottaa, että epävarmuuden välttäminen ei tarkoita samaa kuin riskien välttäminen, vaan epävarmuuden välttäminen liittyy nimenomaan epäselvien ja vaikeatulkintaisten tilanteiden välttelyyn, joissa riskit eivät ole tiedossa. Korkean epävarmuuden välttämisen maissa saatetaan ottaa riskejä jopa helpommin, jos sillä voi välttyä epäselvältä ja uhkaavalta tilanteelta. Korkean epävarmuuden välttämisen kulttuurien jäsenet kaipaavat selkeitä rakenteita organisaatioihinsa, sillä ne tekevät niistä helpommin ymmärrettäviä ja tuovat ennustettavuutta. Hofsteden (2005, 182–186) mukaan epävarmuutta välttämissä kulttuureissa työntekijöiden ja työnantajien oikeuksia ja velvollisuuksia säädelläänkin enemmän virallisilla ja epävirallisilla säännöillä. Vähäisen epävarmuuden välttämisen kulttuureiden jäsenten on vaikea ymmärtää tällaisten sääntöjen ja rakenteiden tunnetason merkitystä työpaikoilla organisaation niille jäsenille, jotka ovat kasvaneet epävarmuutta välttelevässä kulttuurissa. Epävarmuutta välttämissä maissa useammat työntekijät ja johtajat ovat sitoutuneempia ja suunnittelivat pitkää uraa yrityksessä. Epävarmuuden välttämistä edistävä kulttuuri saa ihmiset usein myös työskentelemään ahkerasti ja vaikuttamaan aina kiireiseltä, kun taas toisen ääripään kulttuureissa arvostetaan rentoutumista ja työskennellään intensiivisemmin, jos sille on tarvetta. Epävarmuuden välttämällä on yhteys myös käsitykseen asiantuntijuuden

roolista työpaikalla. Epävarmuutta välttävässä kulttuureissa tietyn alan asiantuntijuutta arvostetaan enemmän, kun taas epävarmuuden hyväksyvissä kulttuureissa uskotaan enemmän maalaisjärkeen ja monitaitoisiin osajiin. (Hofstede, 2005, 182–186.)

Individualistisessa yhteiskunnassa jokaisen odotetaan huolehtivan itsestään ja omasta edustaan lähimmän perheensä lisäksi, kun taas kollektivistisessä yhteiskunnassa sosiaaliset verkostot ovat laajempia ja tiiviimpiä ja yksilön etu ei aja yhteisön edun edelle. Individualismissa yksilö on enemmän omillaan ja sosiaaliset verkostot huomattavasti löyhempiä kuin kollektivismissa. (Hofstede, 2001, 148–154.) Yksilöitä korostavassa kulttuurissa kukin yksilö toimii työpaikalla oman etunsa ja tarpeidensa mukaan ja työ järjestetään siten, että työntekijän ja työnantajan etu kohtaavat. Kollektivistisessä kulttuurissa puolestaan ryhmän etu on aina yksittäisen työntekijän edun edellä. Kollektivistisessä kulttuurissa työnantajan ja työntekijän välinen suhde muistuttaa enemmän perhesidettä, jossa molemmat osapuolet odottavat toisiltaan turvaa ja luottamusta. Yksilökeskeisessä kulttuurissa työsuhde nähdään enemmänkin liiketoimena, jonka molemmat osapuolet ovat laskelmoivia ja ajattelevat omaa etuaan. Individualistisessa työkulttuurissa johdetaan yksilöitä ja työstä palkitseminen tulee liittää yksilön työstä suoriutumiseen. Kollektivismissa johdettavana ovat ryhmät ja jos esimerkiksi tiimiläiset muodostavat läheisen ryhmän, tulisi hyvästä suoriutumisesta palkita koko ryhmä, ei vain yksilöä. (Hofstede & Hofstede, 2005, 99–103.) Individualismin ja valtaetäisyyden indeksit ovat Hofsteden (2005, 82–83) mukaan yhteydessä toisiinsa siten, että suuren valtaetäisyyden kulttuurit ovat todennäköisesti kollektivistisempiä kuin pienen valtaetäisyyden maat, joissa yksilöllisyys korostuu.

Neljäs ulottuvuus kertoo siitä, kuinka maskuliininen tai feminiininen kukin kulttuuri on. Maskuliinisuus ja feminiinisyys edustavat saman ulottuvuuden eri ääripäitä. (Hofstede & Hofstede, 2005, 120.) Yhteiskunta on maskuliininen, kun siellä on havaittavissa selvät sukupuolien väliset roolit, jotka liittyvät itsevarmuuden, kovuuden ja materiaaliset arvot miehiin ja vaatimattomuuden, hellyyden ja elämänlaadusta huolehtimisen naisiin. Feminiinisessä yhteiskunnassa taasen perinteiset sukupuoliroolit limittyvät ja sekä miehiltä että naisilta odotetaan naisiin liitettyjä ominaisuuksia ja käyttäytymistä. (Hofstede & Hofstede, 2005, 120.) Tämä kulttuurin ulottuvuus vaikuttaa myös siihen,

kuinka työelämässä syntyneet ristiriitatilanteet hoidetaan. Feminiinisissä kulttuureissa erimielisyydet pyritään ratkaisemaan neuvottelun ja kompromissien keinoin, kun taas maskuliinisessa kulttuurissa konfliktit hoidetaan taisteluin, joissa paras voittaa. Myös palkitsemistavat eroavat tämän ulottuvuuden ääripäissä. Feminiininen yhteiskunta pyrkii palkitsemaan kaikkia tasapuolisesti tarpeen mukaan, mutta maskuliinisessa yhteiskunnassa painotetaan tuloksia ja suoritusta palkitsemisen perustana (Hofstede & Hofstede, 2005, 141–146.) Feminiinisissä yhteiskunnissa työ nähdään muun elämän mahdollistajana, kun taas maskuliinisissa yhteiskunnissa työnteon katsotaan olevan yksi elämän tarkoitus. Erilaisuutensa vuoksi maskuliiniset ja feminiiniset kulttuurit menestyvät eri aloilla. Maskuliiniset kulttuurit ovat taitavia muun muassa tehokkaassa ja nopeassa massatuotannossa ja suurten ja painavien laitteiden valmistuksessa ja feminiiniset kulttuurit pärjäävät paremmin muun muassa palvelualoilla ja biokemiassa. (Hofstede & Hofstede, 2005, 141–146.) Tämä ulottuvuus sekoitetaan silloin tällöin kirjallisuudessa individualismi – kollektivismi ulottuvuuteen, mutta tutkimustulokset osoittavat, että nämä ulottuvuudet ovat itsenäisiä ja toisistaan riippumattomia ja niiden erilaisia yhdistelmiä esiintyy kulttuureissa yhteneväisissä määrin (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, 146).

Hofstede (2010, 239–240) on myöhempien tutkimustulosten perusteella lisännyt luokitteluunsa aikaorientaation ulottuvuuden vuoden 1991 kirjassaan. Tämä ulottuvuus viittaa kulttuurin painotusta joko tulevaisuuteen tai menneeseen ja nykyhetkeen suuntaaviin arvoihin. Pitkän aikavälin orientaatiosta kertovat esimerkiksi sinnikkyys ja säästäväisyys, jotka palkitsevat pitkällä aikavälillä, kun taas lyhyen aikavälin ajattelusta perinteiden kunnioitus, kasvojen säilyttäminen sekä sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen. Organisaatioissa aikaorientaatio näkyy erityisesti johtajille asetetuissa odotuksissa. Lyhyen aikavälin kulttuureissa johtajan toimintaa arvostellaan pääosin nykyisen tuloksen ja tunnuslukujen perusteella, vaikka ne olisivatkin johtajan edeltäjän toimien tulosta. Pitkän aikavälin kulttuureissa taas johtajille annetaan enemmän aikaa ja resursseja vaikuttaa omalla toiminnallaan yrityksen menestykseen. (Hofstede & Hofstede, 2005, 219.) Lyhyen aikavälin kulttuurit puoltavat suoritusten ja kykyjen perusteella tapahtuvaa erilaistamista, kun taas pitkän aikavälin kulttuureissa erot taloudellisissa ja sosiaalisissa oloissa nähdään ei-toivottuina (Hofstede & Hofstede, 2005, 221).

Viimeisin lisäys kulttuurin ulottuvuuksiin on hemmottelun ja pidättyväisyyden ulottuvuus. Hemmottelu on määritelty ulottuvuudessa tarkoittamaan taipumusta tyydyttää elämästä nauttimiseen ja hauskanpitoon liittyviä mielitekoja melko vapaasti. Toinen ääripää, pidättyväisyys, puolestaan viittaa uskomukseen, että mielihyvää tulee hillitä ja säännellä tiukoin sosiaalisin normein. (Hofstede et. al., 2010, 281.) Ulottuvuus liittyy läheisesti onnellisuuden eli subjektiivisen hyvinvoinnin käsitteeseen. Kansallisella tasolla käytettyjä onnellisuuden mittareita ovat käsitys elämänhallinnasta ja vapaudesta elää kuten haluaa sekä vapaa-ajan merkitys omassa arvomaailmassa. (Hofstede ym., 2010, 277–298.)

Suomi on yksi Hofsteden tutkimuksissa mukana olleista maista. Tulosten mukaan valtaetäisyys on Suomessa melko pieni ja Suomi sijoittuu sijalle 68/76 listauksessa, jossa ensimmäisellä sijalla on maa, jossa valtaetäisyys on suurin (Hofstede et. al., 2010, 57–59). Epävarmuuden välttämiseksi Suomi sijoittuu hieman maiden keskitason alle sijoituksella 50-51/76 (Hofstede et. al., 2010, 191–195). Kulttuurin yksilökeskeisyyttä mitattaessa Suomi sijoittuu hieman keskitason yläpuolelle sijalle 22/76. (Hofstede et. al., 2010, 94–99). Suomalaisen kulttuurin maskuliinisuusaste puolestaan on melko alhainen sijoituksella 68/76 (Hofstede et. al., 2010, 140–144). Aikaorientaation ulottuvuudella Suomi sijoittuu maiden keskitason tuntumaan sijalle 51-54/93 lyhyen ja pitkän aikavälin orientaation välimaastoon (Hofstede et. al., 2010, 252–259). Hemmottelun ja pidättyväisyyden ulottuvuudella Suomi kallistuu hieman hemmottelun ääripäätä kohti sijoituksella 27-29/93 (Hofstede et. al., 2010, 280–287). Tulosten perusteella Suomi on siis pienen valtaetäisyyden maa, jossa epävarmuutta siedetään jonkun verran ja jossa yksilö- ja yhteisökeskeisyys ovat molemmat läsnä. Suomen kulttuuri on huomattavasti enemmän feminiininen kuin maskuliininen ja aikaorientaation ja hemmottelu vs. pidättyväisyys -ulottuvuuden osalta kulttuurissamme korostuu hieman lyhyen aikavälin orientaatio ja hemmottelu.

Vaikka kulttuurien ulottuvuudet usein eritelläänkin tutkimuksissa, on muistettava, että useat ulottuvuudet saattavat vaikuttaa johtajien ja alaisten käytökseen samanaikaisesti (Dickson ym., 2003, 747). Hofsteden (1993, 89) itsensä mukaan ulottuvuudet ovat

työkaluja, jotka auttavat tai eivät auta tilanteen analysoinnissa, mutta eivät sinällään ole olemassa. Laajasta käytöstään huolimatta luokittelu on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. Schaffer ja Riordan (2003, 176) nimeävät yhdeksi ongelmaksi sen, että useat tutkijat käyttävät valtiota kulttuurin ulottuvuuksien muuttujana ja luokittelevat eri maista kerättyjä otoksia sen mukaan, miten ne sijoittuvat Hofsteden vuosikymmeniä vanhoilla listoilla kulttuurien ulottuvuuksien ilmentymisestä eri maissa. Samalla tutkijat myös jättävät huomiotta yksilölliset erot arvoissa valtioiden sisällä. Maskuliinisuus-feminiinisyys -ulottuvuus on saanut Hofsteden ulottuvuuksista eniten kritiikkiä osakseen, sillä sen katsotaan olevan huonosti mitattu ja siihen sisältyy liian monia, toisiinsa liittymättömiä seikkoja, kuten esimerkiksi sukupuoliroolit, vakuuttavuus ja suorituskeskeisyys (Dickson ym., 2003, 745).

2.2 GLOBE -tutkimusprojekti

GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness) on tutkimusprojekti, johon on tähän mennessä osallistunut yli 200 tutkijaa 62 eri kulttuurista ympäri maailman. Tutkimusta on tehty sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin metodein kolmessa eri vaiheessa vuosina 2004, 2007 ja 2014 ja tällä hetkellä suunnitelmissa on vielä lisää tutkimusta. (GLOBE, 2018.) GLOBE-tutkimus tarkastelee yhteiskunnallisen kulttuurin, organisaatiokulttuurin ja -käytäntöjen sekä organisaatioympäristössä tapahtuvan johtamisen keskinäisiä suhteita. (House & Javidan, 2004, 10.)

2.2.1 GLOBE ja kulttuurin ulottuvuudet

GLOBE -tutkimus määrittelee kulttuurin ”jaetuiksi motiiveiksi, arvoiksi, uskomuksiksi, identiteeteiksi ja merkityksellisten tapahtumien tulkinnoiksi tai merkityksiksi, jotka ovat yhteisöjen jäsenten yhteisten kokemusten tulos ja jotka siirretään ikäpolvelta toiselle” (Chhokar, Brodbeck & House, 2007, 3) ja johtajuuden ”yksilön kyvyksi vaikuttaa, motivoida ja mahdollistaa muita osallistumaan organisaation tehokkuuden ja menestyksen edistämiseen siinä organisaatiossa, jossa he ovat jäseninä.” (Chhokar ym, 2007, 6). Tutkimuksen kohteena olleita kulttuureita verrattiin keskenään kulttuurin

ulottuvuuksien avulla, jotka osoittavat eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä kulttuureiden välillä. Tutkimukseen osallistuneet maat jaettiin kymmeneen eri kulttuuriseen ryhmään kulttuurien ulottuvuuksilla sijoittumisensa perusteella. (Javidan ym., 2006, 69.) GLOBE -tutkimuksessa omaksuttiin yhdeksän eri kulttuurin ulottuvuutta sisältävä luokittelu, joka mukailee osittain Hofsteden luokittelua. GLOBE -tutkimusprojektin nimeämät ulottuvuudet perustuvat Hofsteden ulottuvuuksien lisäksi muuhun kulttuurin mittaamisen kannalta olennaiseen aikaisempaan kirjallisuuteen ja teorioihin (Hofstede, 1984, 2001; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; McClelland, 1961, 1985; Putnam, 1993). Tutkimusprojektin erittelemät ulottuvuudet ovat valtaetäisyys (*power distance*), epävarmuuden välttäminen (*uncertainty avoidance*), institutionaalinen kollektivismi (*institutional collectivism*), ryhmän sisäinen kollektivismi (*in-group collectivism*), itsevarmuus (*assertiveness*), sukupuolten tasa-arvo (*gender egalitarianism*), tulevaisuusorientoituneisuus (*future orientation*), suorituskeskeisyys (*performance orientation*) sekä humaani suuntaus (*humane orientation*). (Chhokar ym., 2007, 3–4.)

Ensimmäiset kaksi ulottuvuutta mittaavat samoja asioita kuin Hofsteden (1984) epävarmuuden välttämisen ja valtaetäisyyden ulottuvuudet, jotka esittelin luvussa 2.1. Hofsteden (1984) Individualismi vs. kollektivismi -ulottuvuus on jaettu kahteen eri ulottuvuuteen: institutionaalinen ja ryhmän sisäinen kollektivismi (Chhokar ym., 2007, 4). Institutionaalinen kollektivismi mittaa sitä, miten organisaatioiden ja yhteiskunnan käytännöt suhtautuvat resurssien yhteisölliseen jakamiseen ja yhteisölliseen toimintaan. Ryhmän sisäinen kollektivismi taas kertoo, missä määrin kulttuurin jäsenet yksilöinä ilmaisevat ylpeyttä, uskollisuutta ja yhtenäisyyttä perhettä ja organisaatiota kohtaan. (Javidan, ym., 2006, 69–70.)

Hofsteden (1984) kiistelty maskuliinisuuden ulottuvuus on GLOBE -projektissa jaettu kahteen eri ulottuvuuteen: sukupuolten tasa-arvoon ja itsevarmuuteen (Chhokar ym., 2007, 4). Sukupuolten välinen tasa-arvo mittaa nimensä mukaisesti sitä, missä määrin yhteiskunta pyrkii minimoimaan sukupuolten välisen epätasa-arvon. Maissa, jossa sukupuolet ovat tasa-arvoisempia organisaatioissa rohkaistaan ajattelun ja yksilöiden erilaisuuteen. Itsevarmuuden ulottuvuudella viitataan siihen, kuinka jäməköitä, riitaisia ja aggressiivisia yksilöt ovat sosiaalisissa suhteissaan. Työpaikoilla itsevarmuuden

ulottuvuus näkyy kilpailusta nauttivana käyttäytymisenä ja toisen ääripään pyrkimyksenä harmoniaan. (Javidan ym., 2006, 69–70.)

Javidanin ynnä muiden (2006, 69) mukaan yksilöiden tulevaan suuntaavaa käytöstä mittaava tulevaisuusorientoituneisuuden ulottuvuus tarkastelee suunnittelun ja tulevaisuuteen investoimisen kaltaisia toimintoja. Vahvasti tulevaisuusorientoituneiden kulttuureiden organisaatiot tarkkailevat asioita usein pitkällä tähtäimellä ja suunnittelevat tarkasti. Vähiten tulevaisuuteen suuntaavissa kulttuureissa puolestaan ollaan vähemmän järjestelmällisiä suunnittelun suhteen ja käytetään usein hyväksi vallalla olevia olosuhteita (Javidan ym., 2006, 69).

Suorituskeskeisyyttä arvioiva ulottuvuus kertoo siitä, kuinka rohkaisevasti yhteiskunta suhtautuu uuden kehittämiseen ja kuinka siitä palkitaan. Myös se, kuinka paljon yksilöitä kannustetaan suorituksensa parantamiseen, kertoo kulttuurin suorituskeskeisyydestä. (Javidan, 2004, 239.) Yksilökeskeiset kulttuurit ovat hyvin kilpailuhenkisiä, mikä näkyy myös työelämässä. Vähemmän yksilökeskeiset kulttuurit puolestaan pyrkivät mieluummin harmoniaan ja arvostavat kokemusta. Yksilökeskeisyys vaikuttaa myös siihen, kuinka kulttuurin jäsenet suhtautuvat palautteeseen. Yksilökeskeinen kulttuuri näkee palautteen välttämättömänä kehityksen ja suorituksen parantamisen kannalta, joihin jatkuvasti pyritään. Kulttuureissa, jossa yksilökeskeisyys ei ole vahva arvo, palaute koetaan tuomitsevana ja vaivaannuttavana. (Javidan, 2004, 245.) Aikakäsitys eroaa yksilökeskeisyyden skaalan ääripäissä siten, että yksilökeskeisyyden korostuminen tarkoittaa ajan näkemistä resurssina, mikä aiheuttaa kiireen tunnun. Toisessa ääripäässä aika merkitsee syklistä, jatkuvaa resurssia eikä jatkuvaa kiireen tunnetta ole. (Javidan, 2004, 244.)

Viimeinen, humaani, ulottuvuus kuvastaa sitä, kuinka yksilöitä kannustetaan kohtelemaan muita. Odotukset reilusta, epäitsekkästä, ystävällisestä, anteliaasta, huolehtivasta ja kiltistä käytöksestä muita kohtaan kertovat siitä, kuinka humaani kukin kulttuuri on. (Javidan ym., 2006, 69.) Yhteiskunnallisella tasolla kulttuurin humanisuus tulee esille siinä, miten sosiaalihuolto ja siihen liittyvät käytännöt ovat järjestetty. Mitä

enemmän valtio kantaa vastuuta yksilön hyvinvoinnista esimerkiksi erilaisin tuin, sitä vähemmän humaani yhteiskunta on. Vahvasti humanissa kulttuurissa yksilön odotetaan kantavan huolta muiden hyvinvoinnista ja perhe- ja muilla ihmissuhteilla on merkittävä rooli turvan tuojana yksilön kannalta. Vähemmän humanissa kulttuurissa kunkin oletetaan pitävän huolta itsestään ja ajavan etupäässä omaa etuaan ja valtiolla on suuri rooli yksilön turvaverkkona toimimisessa. (Kabasakal & Bodur, 2004, 564–570.)

GLOBE -tutkimus on jakanut tutkimukseen osallistuneet maat kymmeneen eri kulttuuriseen ryhmittymään maantieteellisen sijainnin ja kulttuurin eri ulottuvuuksilla sijoittumisensa perusteella (Javidan ym., 2006, 70). Suomi on osa Pohjois-Euroopan ryhmittymää (*Nordic Europe cluster*), johon kuuluvat Suomen lisäksi Ruotsi ja Tanska. GLOBE -tutkimuksen havaintojen mukaan Suomi sijoittuu korkealle tulevaisuuteen suuntautuneisuudessa (14/61), institutionaalisessa kollektivismissa (10/61) ja epävarmuuden välttämisessä (8/61). Tulevaisuuden suunnittelu ja tiimityöskentely ovat siis tärkeitä Suomessa. Humaanilla (35/61) ulottuvuudella Suomi edustaa keskitasoa. Myös sukupuolten välinen tasa-arvo (31/61) on tutkimuksen mukaan keskitasoa ja aivan aavistuksen maskuliinisen puolella. Tämä tulos eroaa Hofsteden (1984) tutkimuksesta, jossa Suomi sijoittui kaikkein feminiinisimpään ryhmään. Suorituskeskeisyys (46/61) ja itsevarmuus (47/61) ovat molemmat Suomessa tasoltaan hieman keskitasoa alhaisemmat, kuten myös valtaetäisyys (47/61). Kauimmaksi kärjestä Suomi sijoittuu ryhmän sisäisen kollektivismiin (54/61) ulottuvuudella. (Lindell & Sigfrids, 2007, 75–90.)

GLOBE -projekti on saanut osakseen myös kritiikkiä ja esimerkiksi Graen (2006, 96) on kritisoinut GLOBE -tutkimusta muun muassa siitä, että käytetyt tutkimusmenetelmät eivät mahdollistaneet maiden sisäisen kulttuurisen vaihtelun huomioimista. Esimerkiksi eri sukupolvien ja sukupuolten välisiä sekä koulutuksellisia ja sosiaalisia eroja ei ole tehty näkyviksi. Lisäksi Graen (2006, 97) kyseenalaistaa tutkimuksen maakohtaisten otosten edustavuuden käyttäen esimerkkinä Kiinaa, jonka otos muodostui 300:n samassa paikassa asuvan johtajan vastauksista. Tämän lisäksi projektia on arvosteltu muun muassa tutkimuksessa omaksutusta kulttuurin määritelmästä ja kulttuurin ulottuvuuksien näkemisestä olemassa olevina rakenteina sekä kysymyksenasetteluista, jotka korostavat stereotypioita (Minkov & Hofstede, 2011; Smith 2006).

Aion hyödyntää tutkimuksessani kulttuurin ulottuvuuksien luokitteluja, joita on käytetty aiemmissa tutkimuksissa laajasti, kun on tutkittu johtajuutta monikulttuurisessa kontekstissa. GLOBE -tutkimusprojektissa nimetyt kulttuurin ulottuvuudet pohjautuvat suurelta osin Hofsteden luomaan jaotteluun. Alla olevasta taulukosta 1 näkyvät Hofsteden (1984, 2011) ja GLOBE-tutkimuksen (Javidan ym., 2006) kulttuurien ulottuvuuksien luokittelut rinnakkain.

Hofsteden (1984, 2001) kulttuurin ulottuvuudet.	GLOBE -tutkimuksen (Javidan ym., 2006) kulttuurin ulottuvuudet
Valtaetäisyys	
Epävarmuuden välttäminen	
Individualismi vs. kollektivismi	Institutionaalinen kollektivismi Ryhmän sisäinen kollektivismi
Maskuliinisuus vs. feminiinisyys	Itsevarmuus Sukupuolten tasa-arvo
Aikaorientaatio	Tulevaisuusorientoituneisuus
Hemmottelu vs. pidättyväisyys	Suorituskeskeisyys
-	Humaani suuntaus

Taulukko 1

Aion peilata tutkimukseni tuloksia molempiin luokitteluihin. Hofsteden ulottuvuuksien merkittävyyttä monikulttuurisen johtajuuden tutkimuksessa on mahdoton kieltää, kun taas toisaalta GLOBE -projektin erittäin suuren mittakaavan tutkimuksessa luoma luokittelu tarkentaa Hofsteden kahta ulottuvuutta jakamalla ne kahteen eri seikkaa korostavaan ulottuvuuteen, kuten taulukosta 1 voi päätellä. Hofsteden kulttuurin ulottuvuuksia on käytetty teoreettisena viitekehyksenä lukemattomissa eri aihealueiden tutkimuksissa (Kirkman, Lowe & Gibson, 2006). Paras tapa hyödyntää näitä ulottuvuuksia on kuitenkin edelleen epäselvä (Dickson ym., 2003, 747). GLOBE-tutkimus puolestaan on yhä niin tuore, että sen vaikutuksia monikulttuurisen johtajuuden tutkimuksen kenttään on vaikea ennustaa. Kuitenkin koen, että kulttuurin ulottuvuudet sopivat runsaan käyttönsä vuoksi osaksi teoreettista viitekehystä, johon tutkimukseni pohjautuu.

2.2.2 GLOBE ja johtajuus

GLOBE -projektissa on tutkittu kulttuurin ja johtajuuden yhteyksiä. Tutkimuksessa saaduista tuloksista tutkijat johtivat kulttuuriin nojaavan johtajuusteorian (*culturally endorsed implicit leadership theory*). Teorian kantavana ajatuksena on, että jokaisella yksilöllä on käsitys siitä, millaiset piirteet, taidot ja käytös mahdollistavat tai estävät loistavan johtajuuden ja että saman kulttuurin jäsenet jakavat saman käsityksen johtajuudesta (Javidan ym., 2006, 72–73.) Aineiston pohjalta tutkijat määrittivät kuusi globaalia johtajuuden ulottuvuutta, jotka pitävät sisällään erilaisia ominaisuuksia ja joiden arvostus ja hyväksyntä vaihtelevat eri kulttuureiden välillä (Javidan ym., 2006, 73). Tulosten perusteella tutkijat pystyivät myös kartoittamaan suuremmasta joukosta 22 johtajan ominaisuutta, jotka voidaan nähdä maailmanlaajuisesti tavoiteltaviksi. Esimerkiksi rehellisyys, päättäväisyys ja energisyys koettiin kaikissa kulttuureissa positiivisina johtajan piirteinä. Aineistosta havaittiin myös kahdeksan johtajuuteen liitettävää ominaisuutta, jotka olivat maailmanlaajuisesti ei-toivottuja. Kyseisten piirteiden joukkoon kuuluivat muun muassa ärtyisyys, itsekeskeisyys ja häikäilemättömyys. (Javidan ym., 2006, 75.)

GLOBE -tutkimuksessa (Javidan ym., 2006, 73) määritellyt kuusi johtajuuden globaalia ulottuvuutta ovat:

- 1) Karismaattinen/arvopohjainen (*Charismatic/Value-Based*) johtajuus, joka kuvastaa kykyä inspiroida ja motivoida sekä asettaa muiden suorituksille korkeita odotuksia ennakkokäsitysten pohjalta.
- 2) Tiimisuuntautunut (*Team-Oriented*) johtajuus, joka korostaa tehokasta tiiminmuodostusta ja yhteisen tavoitteen aikaansaamista tiimiläisten keskuudessa.
- 3) Osallistuva (*Participative*) johtajuus, joka kertoo siitä, missä määrin johtaja osallistaa muita päätöksentekoon ja päätösten toimeenpanoon.
- 4) Ihmissuuntautunut (*Human-Oriented*) johtajuus, johon liittyy johtajan kyky tukea ja ottaa muut huomioon sekä myötätuntoisuus ja anteliaisuus.
- 5) Autonominen (*Autonomous*) johtajuus, joka viittaa yksilökeskeiseen johtajuuteen ja siihen, kuinka itsenäinen johtaja on.

- 6) Itsesuojeleva (*Self-Protective*) johtajuus keskittyy yksilön maineen turvaamiseen ja turvallisuudentunteeseen.

Sekä karismaattisen/arvopohjaisen että tiimisuuntautuneen johtajuuden nähdään yleisesti edistävän hyvää johtajuutta. Myös osallistuva johtajuus liitetään hyvään johtajuuteen, mutta kyseisessä ulottuvuudessa on eri maiden ja ryhmittymien välillä kuitenkin merkittäviä eroja. Suhtautuminen ihmissuuntautuneeseen johtajuuteen on joissain kulttuureissa lähes neutraali ja toisissa lievästi loistavaa johtajuutta edistävä. Kanta autonomisesta johtajuudesta vaihtelee maittain hyvää johtajuutta estävänä tai sitä lievästi edistävänä ulottuvuutena. Viimeinen, itsesuojelevan johtajuuden ulottuvuus nähdään yleisesti loistavaa johtajuutta estävänä johtajuuden ulottuvuutena. (Javidan ym., 2006, 73.)

Suomalaisen johtajuuden osalta GLOBE -tutkimus paljasti neljä johtajuuden ulottuvuutta, joilla Suomi sijoittui korkealle muihin maihin verrattuna: rehellinen (*integrity*), inspiroiva (*inspirational*), yhteistyö- ja tiimiorientoitunut (*collaborative team oriented*) ja visionääri (*visionary*). Suomalaiset arvostavat vilpittömyyttä ja heidän mielestään hyvä johtaja tarkoittaa, mitä sanoo. Hyvä johtaja myös innoittaa alaisiaan kannustaen ja positiivisuuden ja luottamuksen kautta sekä neuvoo ja tukee. Innoittamisen lisäksi hyvän johtajan tulee olla myös edelläkävijä, joka suunnittelee tulevaa ja jakaa visionsa alaisten kanssa. Suomalaiset pitävät tärkeänä johtajan kykyä muodostaa ja ohjata tiimejä ja viestiä niiden sisällä. Johtajuuden ulottuvuuksia, joita erityisesti suomalaiset arvostavat vähän ovat ilkeä (*malevolent*), itsekeskeinen (*self-centered*), omaa mainettansa ajatteleva (*face saver*), ei-osallistuva (*nonparticipative*) ja itsevaltainen (*autocratic*). Kaiken kaikkiaan suomalaiset odottavat hyvältä johtajalta kykyä asettua alaisten tasolle ja kaikkitietävän asenteen unohtamista, sillä suomalaiset alaiset ovat korkeasti koulutettuja ja asiantuntevia ja johtajan tehtävä on tukea ja innoittaa heitä antamaan paras työpanoksensa. (Lindell & Sigfrids, 2007, 90–103.) GLOBE -tutkimuksessa on todettu, että kansallinen kulttuuri ei vaikuta johtajan käytökseen suoraan, vaan välillisesti kulttuurissa jaettujen johtajan käytökseen liittyvien odotusten kautta. Johtajilla on täten taipumus johtaa tavalla, jota heidän kulttuurissaan odotetaan johtajalta. Tehokkaimpia johtajia ovat sellaiset, jotka pystyvät vastaamaan ympäristön johtajan toimintatapaan liittyviin odotuksiin. (Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian & House, 2012, 504.)

2.3 Tilannejohtaminen

Peter Smithin ja Mark Petersonin (1988) kehittämä tilannejohtamisen (*event management*) malli keskittyy tapaan, jolla organisaatioympäristön tapahtumat tulkitaan ja miten johtajat hoitavat kohtaamiaan työhön liittyviä tilanteita. Mallin perusoletuksena on, että johtajarooleissa olevat henkilöt kilpailevat muiden lähteiden kanssa muokatakseen tapahtumille annettuja merkityksiä. Johtajan tehokkuuden keskeiseksi elementiksi nähdäänkin tässä näkökulmassa kyky vaikuttaa työtapauksille annettuihin merkityksiin ja sitä myötä muokata tulevien tapahtumien esiintymistä. Hoitaessaan työhön liittyviä tilanteita johtajat toimivat useiden eri opastuksen lähteiden vaikutuspiirissä. (Smith & Peterson, 2005, 8.) Organisatoriseksi tapahtumaksi määritellään tapahtuma, joka osuu jonkun organisaation jäsenen kohdalle, esimerkiksi uuden työntekijän rekrytoiminen. Kaikki tapahtumat vaativat tulkintaa ennen kuin johtaja voi päättää parhaan tavan hoitaa ne. (Smith, Peterson & Schwarz, 2002, 191.)

Smith ja Peterson ovat testanneet malliaan myöhemmin useissa kymmeniä maita kattavissa tutkimuksissa. Tutkimuksissa listattiin vaihteleva määrä opastavia lähteitä, joihin tukeutumista erilaisissa työhön liittyvissä tilanteissa tiedusteltiin johtajilta (Dorfman, 2004, 312.) Neuvojen lähteinä toimivat muun muassa muodolliset säännöt ja käytänteet, kirjoittamattomat säännöt, alaiset, oman osaston ulkopuoliset asiantuntijat, johtajan kanssa samalla tasolla työskentelevät henkilöt, johtajaa ylemmällä tasolla työskentelevät henkilöt, oman kokemuksen ja koulutuksen perusteella muodostetut käsitykset sekä omassa maassa yleisesti oikeaksi uskotut käsitykset (Smith ym., 2002, 195). Erilaisina johtajille tutkimuksissa esitettyinä työhön liittyvinä tilanteina toimivat muun muassa uuden alaisen palkkaaminen, oman osaston korvausta vaativa laite tai välineistö, osastolla vallitsevat eriävät mielipiteet ja jatkuvasti hyvin tehtävistään suoriutuva alainen (Smith & Peterson, 2005, 16).

Smithin ja Petersonin (Smith, Peterson, Thomason ym., 2011, 1115) tutkimuksissa on käynyt ilmi, että johtajan kulttuuri vaikuttaa siihen, mihin keinoihin hän tukeutuu työhön

liittyviä tilanteita hoitaessaan. Tilannejohtamisen tutkimukset ovat myös osoittaneet, että Smithin ja Petersonin mallissa tarkasteltujen tapahtumien tulkintatavat ja johtajien tyyli toimia eri tilanteissa ovat yhteydessä muun muassa Hofsteden (1984) ja GLOBE - tutkimusprojektin kulttuurin ulottuvuuksiin. Esimerkiksi vahvasti yksilöllisyyttä korostavissa ja pienten valtaetäisyyden kulttuureissa johtajat raportoivat tukeutuvansa enemmän omiin kokemuksiin ja koulutukseen ja vähemmän muodollisiin sääntöihin ja käytänteisiin kuin muiden maiden johtajat. (Dorfman, 2004, 312.) Kulttuurierot selittivät johtajien välisiä eroja erityisesti vertikaalisten opastuksen keinojen käyttämisessä eli esimerkiksi johtajaa ylemmällä tasolla oleviin henkilöihin tai muodollisiin sääntöihin tukeutumisessa. Kulttuurien ulottuvuuksilla sijoittumisen on myös todettu ennustavan kansallisia vaihteluita hierarkkisen ja osallistavan tavan vaihteluissa työtilanteiden hoitamisessa. (Smith ym., 2002, 202.) Yksilötason demografisten tekijöiden, kuten iän ja sukupuolen, yhteys vertikaalisiin opastuksen keinoihin tukeutumiseen oli vahvempi individualistisissa ja pienen valtaetäisyyden kulttuureissa kuin muissa maissa (Smith ym., 2005, 5). Kulttuurin vaikutus vertikaalisiin opastuksen keinoihin tukeutumiseen on Smithin ja Petersonin (2005, 20) tutkimusten mukaan kuitenkin suurempi kuin yksilöllisten demografisten tekijöiden.

Tilannejohtamisen mallin avulla on myös tutkittu eri kulttuureita edustavien johtajien käsityksiä johtamistilanteiden tehokkaasta hoitamisesta ja kulttuurin suhteesta valittuihin toimintatapoihin. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että johtajan alaisiin, muodollisiin sääntöihin ja omiin kokemuksiin tukeutuminen mielletään maailmanlaajuisesti liittyvän positiivisesti johtajan tehokkuuteen, kun taas johtajan esimiehiin, kollegoihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin tukeutumisella katsotaan olevan negatiivinen vaikutus johtajan tehokkuuteen. (Smith ym., 2011, 1101–1102.)

Kaikki haastattelemanani esimiehet edustavat samaa kulttuuria, joten on mielenkiintoista nähdä, tukeutuvatko he kertomansa perusteella samantapaisiin keinoihin tilanteita hoitaessaan. Monikulttuurisuus on kuitenkin läsnä siinä, että heidän alaisensa tulevat eri kulttuureista. Toinen tilannejohtajuuden kannalta mielenkiintoinen seikka tutkimuksessani onkin se, vaikuttaako alaisen kulttuuri johtajan valitsemaan opastuksen lähteisiin eri tilanteissa.

2.4 Lähestymistapoja monikulttuurisuuden johtamiseen

Monikulttuurisuus on osa monimuotoisuutta yrityksissä ja sen johtaminen sisältyy monimuotoisuuden johtamiseen. Monimuotoisuutta on tutkittu kolmella eri tasolla, joista jokainen korostaa eri näkökulmaa: organisaation, ryhmän tai yksilön (Abdirizak & Leponiemi, 2009, 281). Organisaation näkökulmasta tehdyt tutkimukset ovat paljastaneet, että yritykset voivat lähestyä työvoiman monimuotoisuutta kolmesta eri näkökulmasta: tasavertaisten mahdollisuuksien, monimuotoisuuden johtamisen ja kykyjen kautta (Abdirizak & Leponiemi, 2009, 282). Tasavertaisten mahdollisuuksien mallissa monimuotoisuuden tarpeen nähdään tulevan yrityksen ulkopuolelta eikä yrityksellä ole sille sisäistä tarvetta, vaan yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Yksilöt pyritään sopeuttamaan yritykseen niin, että eroista aiheutuu mahdollisimman vähän harmia. Monimuotoisuuden johtamiseen turvautuvat yritykset taas näkevät monimuotoisuuden voimavarana, joka voi auttaa niitä saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteensa ja sen vuoksi ymmärtävät eroja paremmin ja vaalivat niitä hyötyäkseen niistä. Kykyjen näkökulma puolestaan pyrkii täysin hyödyntämään työvoiman resurssit yrityksen kulttuurissa ja korostaa erilaisilta yksilöiltä oppimista. (Abdirizak & Leponiemi, 2009, 282.)

Monimuotoisuuden johtamista yrityksissä voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta: vastustaminen (resistance), tasavertainen kohtelu (discrimination-and-fairness), monimuotoisuuden hyödyntäminen (access-and-legitimacy) sekä oppiminen ja tehokkuus (learning-and-effectiveness) (Sippola, Leponiemi & Suutari, 2006, 17). Vastustavat yritykset keskittyvät parantamaan tehokkuutta ja tuottavuutta säilyttämällä status quon ja pitäytymällä työvoiman samankaltaisuudessa ja tarjoavat koulutusta vain vähemmistöille pyrkien siihen, että he sopeutuvat olemassa olevaan työkuulttuuriin ja sen tapoihin. Monimuotoisuutta ei nähdä huomioonotettavana seikkana. Myös tasavertaisen kohtelun näkökulmassa vähemmistö pyritään sopeuttamaan yrityksen kulttuuriin. Monimuotoisuus nähdään kustannuksena ja monimuotoisuuden johtaminen perustuu samanlaisuuden korostamiseen monimuotoisuuden sijaan. Monimuotoisuuden hyödyntämisen näkökulmassa monimuotoisuutta katsastellaan liiketoiminnan kautta

keinona tavoittaa uutta asiakaspohjaa hyödyntämällä työntekijöitä kilpailuvalttina. Monimuotoisuuden johtamisen vaikutukset jäävät usein vähäisiksi ja koulutus keskittyy lähinnä enemmistön asenteiden ja käytöksen muuttamiseen. Viimeinen eli oppimisen ja tehokkuuden näkökulma pyrkii perusteellisiin muutoksiin ja liittää monimuotoisuuden työ- ja työntekijänäkökulmaan. Työntekijät nähdään arvokkaina strategisina etuina ja monimuotoisuutta vaalitaan. (Sippola ym., 2006, 17-25; Sippola, 2007b, 146.) Tehokas monimuotoisuuden johtaminen vaatii muutoksia ajattelutavoissa, asenteissa ja käytöksessä, organisaation käytännöissä, rakenteessa ja kulttuurissa sekä säännöksissä, menettelytavoissa ja valtasuhteissa (Sippola, 2007a, 254).

Monikulttuurisuuden johtamisen erilaisia tyylejä on eritelty myös yksilönäkökulmasta, jossa johtajan nähdään olevan avainasemassa monikulttuurisen työyhteisön toimivuudessa (Seppälä, 2010c, 62). Nancy J. Adler (1983, 361) on nimennyt monikulttuurisen johtamisen kolme tyyliä: nurkkakuntainen (*parochial*), etnosentrinen (*ethnocentric*) ja synerginen (*synergistic*).

Nurkkakuntaisuus (*parochialism*) merkitsee kulttuurisen monimuotoisuuden näkymättömyyttä ja muiden kulttuurien olemassa olon laiminlyömistä (Adler, 2002, 14). Nurkkakuntaiset monikulttuurisuuden johtajat eivät tiedosta organisaation kulttuurista monimuotoisuutta eivätkä näe sen merkitystä organisaatiolle. Etnosentrisessä lähestymistavassa monikulttuurisuus tiedostetaan, kuten myös kulttuurien vaikutus organisaatioon. (Adler, 1983, 361.) Kulttuureja lähestytään kuitenkin oman kulttuurin näkökulmasta ja monikulttuurisuus nähdään vain ongelmia aiheuttavana seikkana (Seppälä, 2010c, 62). Johtaja johtaa omalla tyylillään riippumatta alaisten tai monikulttuurisen tiimin kulttuurisista taustoista. Hän ei ota kulttuurisia eroja huomioon, vaan toimii, kuten on tottunut toimimaan. Etnosentrinen johtamistyyli korostaa työn asiasisältöä ja jättää työyhteisön ihmissuhteet vähemmälle huomiolle. Monesti tämän johtamistyylin omaksuminen onkin osittain työn suorittamiseen liittyvistä aikataulupaineista johtuva valinta, kun ei ole aikaa alkaa luomaan yhteistä ymmärrystä, jolle perustaa yhteistyö. (Mäkilouko, 2003, 85–99.)

Synergisessä johtamistyyliässä kulttuurisen monimuotoisuuden nähdään tuovan sekä hyötyjä että haittoja eivätkä kummatkaan korostu (Adler, 1983, 361). Tässä johtamistyyliässä on olennaista se, että johtaja tiedostaa kulttuurisidonnaisten ajattelu- ja toimintatapojen vaikutuksen ihmisten toimintaan. Synerginen johtaja pyrkii löytämään monikulttuurisen tiimin yhtäläisyydet ja vahvuudet, ja luomaan johtamistyyliä korostaen näitä yhtäläisyyksiä ja löytämään juuri kyseiselle tiimille sopivan tavan toimia. Synergisessä johtamistyyliässä tarkastellaan asioita johtajan oman kulttuurin lisäksi myös muiden kulttuureiden näkökulmasta. (Mäkilouko, 2003, 85–96.)

Mäkilouko (2004, 392) on tutkimuksessaan havainnut vielä neljännen suhtautumistavan monikulttuurisuuden johtamiseen. Polysentrinen (*polycentric*) lähestymistapa tarkoittaa, että johtaja ymmärtää erilaisia kulttuureja ja näkee roolinsa eritaustaisten alaisten yhteyshenkilönä (Mäkilouko, 2004, 392). Tällöin on tärkeää, että esimiehellä on runsaasti tietoa kulttuureista ja halua opiskella lisää, jotta hän voi muokata omaa toimintaansa sopivaksi suhteessa alaisiin ja heidän toimintaansa. Polysentrinen johtaja kunnioittaa eri kulttuureita ja pyrkii säilyttämään ne tiimeissään muuttamatta niitä. Tämä voi tarkoittaa joko yhtä johtamistyyliä, joka kattaa kaikki tietyn tiimin jäsenet tai lukuisia eri johtamistyyliä, jolloin eri kulttuurisia ryhmiä kohdellaan eri tavoin. (Mäkilouko, 2003, 119–133.)

Tässä luvussa on käsitelty monikulttuurisuuden johtamista sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Koska haastattelun yksittäisiä esimiehiä heidän kokemuksistaan, uskon aineistostani nousevan esiin enemmän seikkoja esimiesten omasta suhtautumisesta monikulttuurisuuden johtamiseen kuin organisaation näkökulmasta. Esimiesten kertomuksista saattaa kuitenkin olla havaittavissa seikkoja organisaatiotason suhtautumisesta monikulttuurisuuteen, jotka aion myös ottaa esille tutkimukseni tuloksissa.

3 Metodologia

Tutkimukseni on laadullinen narratiivinen tutkimus. Valitsin tutkimusotteekseni laadullisen tutkimuksen, sillä halusin selvittää, miten haasteltavani kokevat johtajuudessaan ilmenevän monikulttuurisuuden. Johtajuus on tilannesidonnainen, johtajan ja alaisen vuorovaikutuksessa tapahtuva ilmiö (Ladkin, 2010, 11), joten koin saavani siitä monipuolisempaa ja rikkaampaa tietoa laadullisin haastatteluin kuin kvantitatiivisella kyselyllä mittaamalla. Monikulttuurista johtajuutta on tutkittu paljon kansallisella tasolla, mutta itse halusin tutkimuksessani päästä lähemmäs organisaatiota ja kontekstia, jossa johtajuus tapahtuu. Tämän vuoksi yksittäisille esimiehille teetetyt laadulliset haastattelut toimivat mielestäni hyvin tutkimusaineistoni keruussa.

Tässä luvussa kerron tarkemmin tutkimukseni toteutuksesta. Aluksi kerron tutkimusprosessini etenemisestä. Tämän jälkeen kuvaan tarkemmin sekä keräämääni aineistoa että aineiston keräämistä ja analysointia ja niissä käytettyjä menetelmiä. Luvun lopuksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

3.1 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimusprosessini alkoi tammikuussa 2016. Innoitus kansainvälisyyteen liittyvään aiheeseen kumpusi lukemastani lehtiartikkelista, jossa kansainvälisissä yhteyksissä työskentelevät eri alojen ihmiset kertoivat työstään ja kulttuurien väliseen viestintään liittyvistä kokemuksistaan. Oivalsin, että kulttuurien väliseen viestintään liittyvällä aiheella voin yhdistää aiempien kielten ja kulttuurin opintojeni osaamista nykyisiin opintoihini. Alun perin lähdin liikkeelle kulttuurien välinen viestintä fokuksessani. Tammi-maaliskuussa tarkensin aiheeni, luin kulttuurien väliseen viestintään liittyvää kirjallisuutta, mutta en vielä löytänyt punaista lankaa, joka olisi toiminut pohjana teoreettiselle viitekehyselleni. Alkuvuodesta otin lisäksi yhteyttä eräällä aiemmalla kurssilla tapausyrityksenä toimineeseen yritykseen, kerroin tutkimuksestani ja tiedustelin mahdollisuutta tulla haastattelemaan esimiehiä heidän yksikköönsä. Yritys suostui ja yhteyshenkilöni antoi minulle kymmenen esimiehen yhteystiedot. Huhti-toukokuussa

perehdyin menetelmäkirjallisuuteen ja pohdin sopivaa tapaa lähestyä aihetta. Samoihin aikoihin sovin haastatteluista seitsemän esimiehen kanssa ja valmistelin kysymykseni haastatteluja varten. Haastattelut suoritin touko - elokuussa 2016.

Syyskuuhun 2016 mennessä olin litteroinut kaikki haastattelut ja ryhdyin käymään aineistoa läpi ja poimimaan sieltä kulttuurienväliseen viestintään liittyviä seikkoja. Minulta puuttui kuitenkin edelleen yhtenäinen teoreettinen viitekehys. Aineistoa läpikäydessäni huomasin, että johtajuus oli jatkuvasti vahvasti läsnä haastateltavieni puheessa ja että vastauksissa tuli ilmi muitakin kuin vain viestintään liittyviä monikulttuurisuuden kytköksissä olevia seikkoja. Keskusteltuani Professori Arja Ropon kanssa päätin vaihtaa näkökulmaani kulttuurien välisestä viestinnästä monikulttuuriseen johtajuuteen ja tämän myötä teoreettinen viitekehyseni oli täsmentynyt joulukuuhun 2016 mennessä. Myös aineiston analyysini valmistui joulukuussa 2016. Keväällä 2017 kirjoitin tekstiäni empirian ja teoreettisen viitekehyseni osalta hiljalleen eteenpäin, kunnes huhtikuussa 2017 tutkimusprosessini keskeytyi yli vuodeksi tutkimuksesta riippumattomista syistä. Palasin tutkimukseni pariin syyskuussa 2018 ja syys - marraskuussa 2018 kirjoitin puuttuvat teoria- ja metodologialuvut, johtopäätökset sekä yhteenvedon ja viimeistelin tutkielman lopulliseen muotoonsa.

3.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty suuren suomalaisen kansainvälisesti toimivan metsäteollisuuden yrityksen asiantuntijatyötä tekeviä ja ainoastaan asiantuntijoita johtavia esimiehiä haastatteleamalla. Yrityksellä on tuhansia työntekijöitä ympäri maailman. Kaikki haastattelemani esimiehet työskentelevät yrityksen taloushallinnosta vastaavassa yksikössä Suomessa.

Aineistoni koostuu seitsemästä haastattelusta. Kaikki haastateltavani työskentelevät samassa yrityksessä ja tekevät asiantuntijatyötä esimiesasemassa. Haastateltavat ovat yritystä edustavan yhteyshenkilöni 15 esimiehen joukosta valitsemia. Merkittävänä valintakriteerinä haastateltavien valinnassa oli sujuva suomen kielen taito. Sain

yhteyshenkilöltäni yhteensä 10 esimiehen yhteystiedot, joista seitsemän kanssa sain sovittua haastattelun. Haastateltavien työurat yrityksessä ovat kestoaltaan puolesta vuodesta 25 vuoteen. Kaikkien haastateltavien työnkuvat liittyvät joiltain osin yrityksen taloushallintoon ja heidän työtehtäviinsä kuuluu erilaisten prosessien valvomista, ohjaamista ja kehittämistä.

Haastateltavilla on 3-20 suoraa alaista Suomessa ja ulkomailla ja osalla haastateltavista on lisäksi epäsuoria alaisia joko Suomessa tai aasialaisen ulkoistuspartnerin kautta. Esimiehet johtavat yhtä tai useampaa tiimiä. Valtaosa esimiesten alaisista työskentelee samassa yksikössä ja tiloissa, mutta muutama suora alainen työskentelee Aasiassa. Osa esimiehistä johtaa siis osittain virtuaalista tiimiä.

Kaikki haastateltavat ovat suomalaisia, mutta heidän virallisena työkielenään on englanti yrityksen kansainvälisyyden vuoksi. Suomalaisten alaisten kanssa viestintä tapahtuu kuitenkin suomeksi, jos paikalla tai esimerkiksi viestiketjussa ei ole ketään suomea taitamatonta henkilöä. Kaikki virallinen materiaali tuotetaan kuitenkin yrityksessä englanniksi. Haastateltavien yksikössä on edustettuna lukuisia eri kansallisuuksia eri puolilta maailmaa. Kaikilla esimiehillä ei ole tällä hetkellä ulkomaalaisia alaisia, mutta heistä jokainen on johtanut monikulttuurista alaisten joukkoa ainakin jossain vaiheessa uraansa yrityksessä ja tekee jatkuvasti yhteistyötä kansainvälisten partnereiden kanssa.

Jokainen esimies viestii samoissa tiloissa työskentelevien alaistensa kanssa pääosin kasvotusten. Kauempana työskentelevien alaisten kanssa tärkeimpinä viestinnän välineinä toimivat skype-viestit ja -puhelut. Jokaisessa tiimissä pidetään viikoittain tai kuukausittain palaveri joko kasvotusten tai virtuaalisesti ja koko tiimin viestintään ja laajempaan tiedottamiseen käytetään myös sähköpostia. Esimiehet pyrkivät myös aika ajoin tapaamaan kauempana työskenteleviä alaisiaan.

Haastateltavien joukossa on kaksi miestä ja viisi naista ja he ovat 31-47-vuotiaita. Heidän alaistensa ikä vaihtelee 23-vuotiaasta noin 60-vuotiaaseen. Osa tiimeistä on hyvinkin

homogeenisiä jäseniensä iän suhteen, kun taas joissakin ikähaarukka on huomattavasti suurempi.

3.3 Aineiston keruu

3.3.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on yksi suosituimmista tavoista kerätä tutkimustietoa, sillä se on tutkimusmenetelmänä erittäin monipuolinen ja soveltuu hyvin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelun sisältämä vuorovaikutus mahdollistaa tiedonhankinnan ohjailun itse tilanteessa ja tarjoaa tilaisuuden tarkastella tarkemmin vastausten taustoja. Haastattelutilanne mahdollistaa myös ei-kielellisten vihjeiden hyödyntämisen aineiston tulkinnassa. Haastattelulla on menetelmänä lukuisia etuja ja se valikoituu usein tutkimusmenetelmäksi esimerkiksi silloin, kun halutaan pystyä selventämään vastauksia tai syventämään niitä tietoa hankkiessa, kun halutaan tarkastella saatuja vastauksia laajemmassa kontekstissa tai kun tiedetään jo etukäteen, että aiheeseen liittyvät vastaukset ovat usein monisyisiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 34–35.) Oman tutkimukseni kohdalla tulevat esille kaikki nämä hyödyt. Tutkimushaastattelun käytössä on myös haittansa, kuten haastattelijan rooliin ja taitoihin liittyvät vaatimukset, haastatteluiden vaatima aika, haastatteluihin liittyvät virhelähteet sekä haastatteluista aiheutuvat kustannukset (Hirsjärvi & Hurme, 35).

Tutkimushaastattelu on vuorovaikutustilanne vapaamuotoisen keskustelun tavoin, mutta poikkeaa siitä aina haastattelijan - haastateltavan rooliin ja tarkasti etukäteen määritellyn tarkoituksensa osalta. Haastattelu voidaankin määritellä keskusteluksi, jolla on tietty tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 42.) Haastatteluiden vuorovaikutuksellisen ulottuvuuden tiedostaminen haastaa kuvan tutkijasta täysin objektiivisena tahona, joka ei vaikuta vastausten sisältöön. Haastatteluissa kerätty aineisto on aina haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksessa syntyntä materiaalia eikä haastattelijan vaikutusta haastatteluun vuorovaikutuksen kautta tule jättää huomiotta. (Ruusuvuori & Tiittula,

2005b, 29.) Esimerkiksi haastattelun osapuolten välinen luottamuksellinen suhde on edellytyksenä tiedonsaannille haastattelutilanteessa (Ruusuvuori & Tiittula, 2005b, 41).

Tekemäni haastattelut sijoittuvat avointen ja puolistrukturoitujen haastattelujen välimaastoon ja muistuttavat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, mutta niissä on myös avoimen haastattelun piirteitä. Teemahaastattelussa käsitellään kaikkien haastateltavien kanssa samat aihealueet, mutta kysymysten järjestyksessä ja muotoilussa voi olla eroja. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005a, 11.) Omat haastatteluni muistuttavat teemahaastatteluja siinä, että tietyt aihealueet käsitellään kaikkien haastateltavien kanssa, mutta poikkeavat siltä osin, että haastatteluissa käsitellään myös haastateltavien esille ottamia aiheeseen liittyviä teemoja. Laadulliselle haastattelulle onkin tavallista, että haastattelun aikana nousseita uusia teemoja syvennetään sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan ennalta mietittyihin teemoihin (Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005, 215).

3.3.2 Kriittisten tapahtumien menetelmä

Kriittisten tapahtumien menetelmä (*critical incident technique*) on John Flanaganin (1954) kollegoineen lanseeraama laadullinen tutkimusmenetelmä, joka kehitettiin toisen maailmansodan aikana Yhdysvaltain ilmavoimissa pyrittäessä selvittämään eroja lentäjien yksilöllisessä kehityksessä ja sitä kautta kartoittamaan parhaita hakijoita (Flanagan, 1954, 328–329). Menetelmän juuret ovat psykologiassa, mutta sitä on hyödynnetty useilla muillakin aloilla (Butterfield, Borgen, Amundson & Maglio, 2005, 475–476). Flanaganin (1954, 335) mukaan menetelmä tulisi tiukan säännösten sijaan nähdä joukkona periaatteita, joita tulee muokata ja soveltaa tilanteeseen sopivaksi. Tämän ansiosta kriittisten tapahtumien menetelmä on metodina joustava, mikä on sekä mahdollistanut monet erilaiset tutkimukset että toisaalta saanut aikaan joukon kirjavaa terminologiaa ja erilaisia lähestymistapoja. Kriittisten tapahtumien menetelmää hyödyntävien tutkimusten paino on ajan myötä siirtynyt suorasta tarkkailusta oman toiminnan tai tapahtumien muisteleamiseen. (Butterfield ym., 2005, 476–479.)

Kriittisten tapahtumien menetelmällä pyritään keräämään kokemuseräistä tietoa tietyistä ilmiöstä joko haastatteluin tai tarkkailemalla. Menetelmän käyttöön liittyy viisi vaihetta: tutkitun ilmiön määrittely, aineiston keräämisen tarkka suunnittelu, aineiston kerääminen, aineiston analyysi sekä tulosten tulkinta. Olennaista aineiston keräämisessä ovat haastatelluille esitetyt kysymykset, sillä pienikin muutos kysymyksen muotoilussa, voi muuttaa saatuja vastauksia. Kysymyksestä tulee käydä ilmi, mistä ilmiöstä halutaan tietoa ja että vastaukseksi toivotaan kokemuksia tietyistä tilanteista yleisen pohdinnan sijaan. Menetelmän käytössä on äärimmäisen tärkeää, että aineistoa kerätessä raportointi on objektiivista ja sisältää kaikki olennaiset seikat. Haastattelutilanteessa haastattelijan tulee siis välttää johdattelevien kysymysten esittämistä pääkysymyksen esittämisen jälkeen. (Flanagan, 1954, 341–355.) Kriittisten tapahtumien riittävästä määrästä ei ole mitään tiettyä sääntöä. Useiden tutkijoiden mielestä kerätyn aineiston analysointi on kriittisten tapahtumien menetelmässä sekä tärkein että vaikein vaihe usein suuren luokiteltavien tapahtumien määrän ja useiden mahdollisten luokittelutapojen vuoksi (Butterfield ym., 2005, 479).

Butterfield ym. (2005, 485, 489–490) ottavat artikkelissaan esille yhteisen käytännön puutteen kriittisten tapahtumien menetelmää hyödyntävien tutkimusten validiteetin ja reliabiliteetin osoittamisen osalta. He ehdottavat sellaisen yhteisen käytännön valitsemista olemassa olevista käytänteistä, joka vastaa menetelmän nykyisen hyödyntämisen tarpeisiin. He näkevät kriittisten tapahtumien menetelmän tulevana haasteena tasapainon löytämisen Flanaganin (1954) esittämän alkuperäisen menetelmän ja menetelmän joustavan soveltamisen välillä. Omassa aineiston keräyksessäni käytin sovellusta kriittisten tapahtumien menetelmästä, sillä otin haastatteluissa esille myös tiettyjä teemoja sen lisäksi, että pyrin saamaan haastateltavia kertomaan omista kokemuksistaan. Lisäksi en määritellyt tutkittavaa ilmiötä niin tarkoin, kuin menetelmän täydellinen toteutus edellyttäisi, sillä halusin selvittää haastateltavien oman näkemyksen tutkittavan ilmiön luonteesta.

3.3.3 Toteutetut haastattelut

Keräsin aineistoni suorittamalla seitsemän yksilöhaastattelua yhteistyöyrityksessäni touko - elokuussa 2016. Ennen haastatteluja otin haastateltaviin yhteyttä sähköpostitse, jolloin kuvailin heille lyhyesti tutkimukseni aiheen ja pyysin heitä muistelevaan ja pohtimaan omia kokemuksiaan kulttuurien välisestä viestinnästä työssään. Painotin lisäksi olevani kiinnostunut nimenomaan heidän omakohtaisista kokemuksistaan ja että haastattelut tulevat olemaan hyvin vapaamuotoisia.

Toteuttamani haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin riippuen siitä, kuinka paljon haastateltavalla riitti kerrottavaa. Äänitin kaikki haastattelut, joten analyysini olen tehnyt haastatteluista tekemieni litterointien pohjalta. Aloitin haastattelut kertomalla lyhyesti aiheestani ja perusteluistani kyseisen aiheen valintaan, millä pyrin luomaan haastatteluihin rennon tunnelman. Tämän jälkeen kertosin haastattelun kulun ennen varsinaisen haastattelun alkua. Haastattelujen aluksi tiedustelin kaikilta haastateltavilta taustatietoja samoilla kysymyksillä. Kartoitin haastateltavien iän, yrityksessä tehdyn työuran pituuden, alaisten määrän, alaisten kansalaisuudet ja iät, työnkuvan yleisellä tasolla ja suhteessa alaisiin sekä esimies-alaisuhteissa käytetyt viestinnän välineet. Tarkempien kysymysten jälkeen siirryttiin kulttuurien välisen viestinnän käsittelemiseen.

Loppuhaastattelun sisältö ja käsiteltyjen aiheiden järjestys vaihtelivat paljon haastateltavasta riippuen. Aloitin haastatteluiden jälkimmäisen osion pyytämällä haastateltavia kertomaan myönteisiä kokemuksia tai muistoja onnistumisen hetkistä työyhteisön kulttuurien väliseen viestintään liittyen. Pyysin myös kaikkia haastateltavia jakamaan kielteisiä työyhteisön kulttuurien väliseen viestintään liittyviä kokemuksia jossain vaiheessa haastattelua. Kokemukset saattoivat liittyä tämän hetkiseen tiimiin tai aikaisempaan työkokemukseen ja alaisiin. Halusin lähteä lähestymään aihetta hyvin yleisellä tasolla, jotta haastateltavat saivat tilaisuuden tuoda esiin heille merkityksellisiä seikkoja monikulttuurisen työyhteisön viestinnässä. Koska monikulttuurisen työyhteisön viestintä on aiheena hyvin laaja, olin pohtinut tutkimuskysymykseni perusteella joitakin aihealueita, jotka otin puheeksi jokaisen haastateltavan kanssa, jos ne eivät tulleet keskustelussa muuten esille. Aihealueeni perustuvat tutkimukseni keskiössä olevaan

viestintään ja niillä pyrin kattamaan viestinnän eri ulottuvuuksia molempien viestintätilanteen osapuolien, viestinnän kontekstin, viestinnän välineiden sekä viestinnän sisällön muodossa. Valitsemani aihealueet olivat kulttuurien välisessä viestinnässä vaadittava osaaminen ja kehittyminen kulttuurien välisenä viestijänä, monikulttuurisuuden vaikutus viestintään esimiehenä, monikulttuurisuuden yhteydessä usein esiintyvät aihealueet sekä vieraan kielen rooli viestinnässä. Näistä aiheista keskustelemalla halusin varmistaa, että keskustelu ei jää liian yleiselle tasolle ja palauttaa haastateltavien mieleen konkreettisia muistoja aiheeseen liittyen. Koin tämän tärkeäksi tutkimukseni kannalta, sillä yleisluontoisia pohdintoja enemmän laadullisia tutkimuksia hyödyttävät usein kokemukselliset kertomukset (Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005, 199). Haastatteluiden aikana pyrinkin pitämään keskustelut mahdollisimman konkreettisella tasolla ja kannustin haastateltavia pohtimaan kokemuksiinsa johtaneita syitä ja eri tapahtumien seurauksia kriittisten tapahtumien menetelmää hyödyntäen.

Haastatteluni noudattivat hyvin pitkälti teemahaastattelun rakennetta. Pyrin hyödyntämään haastatteluissani myös kriittisten tapahtumien menetelmää, jotta sain aiheen yleisen pohdinnan sijaan aineistooni haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja niiden syvällisempää pohdintaa. Tutkimukseni ei kuitenkaan ole puhdas esimerkki kriittisten tapahtumien menetelmän käytöstä, koska vaikutin haastattelijana haastattelujen sisältöön ottamalla myös itse esille tiettyjä aihealueita. Tällä tavoin koin pystyvän hyödyntämään sekä teemahaastattelun että kriittisten tapahtumien menetelmän hyötyjä aineiston keräämisessä. Koin valmiiksi pohtimani aihealueet erittäin hyödyllisiksi aineiston keräämisen kannalta, sillä joidenkin haastateltavien kohdalla keskustelu siirtyi yleiseltä tasolta omakohtaisiin kokemuksiin vasta rajatumpien aihealueiden esille ottamisen jälkeen. Tutkimuksissa on todettu, että jos haastattelu kulkeutuu kovin abstraktille tasolle, sieltä on erittäin vaikeaa johdattaa keskustelua takaisin kokemuksiin (Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005, 199). Omat kokemukseni haastatteluista puoltavat tätä näkemystä ja ilman omaa konkretiaa kohti johdatteluvaa rooliani keskustelut olisivatkin joidenkin haastateltavien kanssa jääneet kovin abstraktille tasolle. Haastattelutilanteissa pyysin esimiehiä muistelemaan, tuleeko mieleen aiheeseen liittyviä sattumuksia ja tilanteita, mutta en pyytänyt heitä erikseen esittämään vastauksiaan tarinan muodossa, kuten narratiivisissa haastatteluissa. Haastatteluiden lopputuloksena oli kuitenkin

aineisto, joka koostui esimiesten kokemuksista sekä yleisempien pohdintojen että myös tarinoiden muodossa.

3.4 Aineiston käsittely ja analyysi

3.4.1 Narratiivinen tutkimus

Narratiivinen tutkimus on tutkimusta, jossa tietoa välitetään ja muodostetaan kertomusten ja kerronnan avulla. Narratiivisuutta hyödynnetään ennen kaikkea silloin, kun halutaan tutkia, mitä on tapahtunut ja millaisia merkityksiä tapahtuneeseen liitetään. (Riessman, 1993.) Narratiivinen tutkimus voi joko käyttää materiaalinaan kertomuksia tai tuottaa kertomuksia tutkitusta ilmiöstä. Narratiivisen tutkimusotteen hyödyntäminen organisaatiotutkimuksessa ja yhteiskuntatieteellisillä aloilla on lisääntynyt paljon viime vuosikymmeninä, mutta monilla muilla tieteenaloilla, kuten kirjallisuustieteissä ja filosofiassa, narratiivisuudella on takanaan jo pitkä historia. Eri tieteenalat käsittävät narratiivisuuden eri tavoin ja tutkimussuunnan käsitteistön käyttö on kirjavaa sen suuresta suosiosta johtuen. (Heikkinen, 2018; Riessman, 2008.) Heikkinen (2018, 176) viittaa neljään poikkeavaan yhteyteen, joissa narratiivisuuden käsitettä käytetään tieteellisessä keskustelussa. Sillä voidaan viitata tiedon prosessiin, tutkimusaineistoon, aineiston analysointitapaan tai narratiivien käytännölliseen merkitykseen.

Narratiivisuus on osa konstruktivistista ja postmodernia tietoteoreettista näkökulmaa. Tämän näkökulman mukaan tieto on sosiaalisesti rakentunutta, tulkinnanvaraista ja alati muuttuvaa. Toisin kuin objektiivisessä tietokäsityksessä, konstruktivistien mukaan ei ole yhtä ainoaa todellisuutta, vaan tutkimuksella voidaan ilmentää poikkeavia näkemyksiä todellisuudesta. (Heikkinen, 2018, 177.) Postmodernin ajattelun mukaan tietämiseen vaikuttavat aina aika, paikka ja sosiaalinen konteksti eikä se voi olla neutraalia ja universaalia. Kantavana ajatuksena konstruktivismissa on se, että ihminen perustaa tietonsa aikaisempien tietojensa ja kokemustensa varaan ja että tieto on näin ollen jatkuvasti uusiutuvaa ja muuttuvaa. (Heikkinen, 2018, 178.)

Narratiivisuuden suomennokseksi on Heikkisen (2018, 171) mukaan vakiintunut termi kerronnallisuus. Yksi kerronnallisuuden avainkäsitteistä on *tarina* (engl. *story*), jota arkikielessä käytetään usein *kertomuksen* (engl. *narrative*) synonyyminä sekä suomen että englannin kielessä. Kerronnallisessa tutkimuksessa nämä käsitteet on erotettu tarkasti toisistaan. Tarina on toiminnan tai kokemusten jäsentymätöntä kuvausta, kun taas kertomus on tarkemmin jäsennelty kokonaisuus, jossa on juoni (Boje, 2001, 1–2). Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005, 189–190) antavat esimerkiksi tarinan ja kertomuksen erosta sen, että Punahilkka-tarinasta saattaa olla useita keskenään eroavia kertomuksia, joissa tarina välitetään erilaisten suullisten, kirjallisten tai liikkuvaa kuvaa hyödyntävien medioiden välityksellä ja joissa asioiden järjestykset voivat vaihdella. Eri tieteenaloilla on omat toisistaan poikkeavat määritelmänsä tarinan käsitteelle. Sosiolingvistiikassa narratiivit ovat hyvin tarkkarajaisesti määritelty, kun taas esimerkiksi antropologiassa ja historiassa määritelmä voi pitää sisällään elämäntarinan kokonaisuudessaan. Psykologian ja sosiologian määritelmä sijoittuu edellä mainittujen eri ääripäiden määritelmien välimaastoon. Sen mukaan narratiivi tarkoittaa yhden tai useamman haastattelun puitteissa kerrottuja asiayhteyteen liitettyjä kattavia elämäncuvauksia sisältäviä puheosuuksia. (Riessman, 2008, 5–6.)

Riessmanin (1993, 18) mukaan kaikki haastattelutilanteissa kuullut narratiivit eivät aina sisällä tyypillisiä tarinan piirteitä, kuten päähenkilöä tai juonta alkuineen, loppuineen ja huippuineen, vaan voivat sijoittua muihin narratiivilajeihin, joilla on lajilleen ominaisia piirteitä. Erilaisia narratiivilajeja ovat muun muassa habituaalinen narratiivi, jossa kuvataan toistuvia tapahtumia, joilla ei ole huipennusta sekä hypoteettinen narratiivi, joka kuvaa tapahtumia, jotka eivät ole tapahtuneet. Haastattelupuheessa kerronnallisuus riippuu siitä, kuinka kokemuksellista se on ja onko siinä jonkinlainen juoni. Mitä enemmän kokemuksia haastateltava välittää, sitä suurempi on kerronnallisuuden aste. (Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005, 191–192.)

David M. Boje (2001, 1–17) on halunnut työllään helpottaa narratiivisuuden soveltamista organisaatiotutkimukseen. Tämän vuoksi hän on ottanut käyttöön termin *antenarratiivi* (*antenarrative*), joka viittaa tarinoihin, jotka eivät aina muodosta yhtenäisiä juonellisia kokonaisuuksia. Antenarratiivit ovat pirstaleisia, ei-lineaarisia, epäjohdonmukaisia,

kollektiivisia ja juonettomia pohdintoja, jotka eivät täytä perinteisen tarinankerronnan vaatimuksia. Organisaatioissa tarinat muistuttavatkin usein antenarratiiveja alati muuttuvan luonteensa vuoksi, minkä vuoksi perinteisten narratiivisten metodien käyttö niiden analysoinnissa on vaikeaa. Bojen (2001) mukaan juonen sisältävän tarinankerronnan ongelmana on, että eläminen ja kokeminen ovat jatkuvasti kesken. Bojen (2001, 3) kehittämät antenarratiiviset metodit kuitenkin mahdollistavat myös jäsentymättömän ja juonettoman, nykyhetkestä luodun tarinankerronnan tutkimisen ja pyrkimyksen ymmärtää sitä, mitä on tapahtumassa tai tulee tapahtumaan.

Kun viitataan narratiivisuuteen aineiston käsittelytapana, se voidaan perinteisesti nähdä kahdella tavalla: narratiivinen analyysi ja narratiivien analyysi. Narratiivisessa analyysissä luodaan uusi kertomus aineiston kertomusten perusteella. Narratiivien analyysissä puolestaan kertomukset luokitellaan erillisiin luokkiin esimerkiksi tapaustyyppien tai kategorioiden avulla. (Heikkinen, 2018, 181.) Tämä Polkinghornen (1995) kehittämä jako analysointitapojen välillä pohjautuu Brunerin (1986) tietämisen tapojen jaotteluun, jonka mukaan on *narratiivisen tietämisen muoto* (*narrative cognition*) ja *paradigmaattisen tietämisen muoto* (*paradigmatic cognition*). Narratiivinen tietäminen perustuu kertomukseen ja se on temaattisesti ja johdonmukaisesti etenevän kertomuksen tuottamista. Paradigmaattiselle tietämiselle puolestaan on tavallista täsmällinen argumentaatio, käsitteiden tarkka määrittely sekä luokittelujen rakentaminen ja se esitetään logiikalle ja matematiikalle tyypillisellä tavalla. Polkinghornen (1995, 15) mukaan narratiivien analyysissä hyödynnetään paradigmaattista tietämistä, kun taas narratiivisessa analyysissä sovelletaan narratiivista tietämisen tapaa. Narratiivien analyysissä aineistoa luokitellaan ja jaetaan eri kategorioihin ja narratiivisessa analyysissä puolestaan luodaan synteesi aineiston pohjalta. Heikkinen (2018, 182) toteaaakin, että narratiivinen analyysi ei ole analyysia sanan varsinaisessa merkityksessä, sillä siinä ei eritellä kokonaisuutta osiin, vaan rakennetaan osista kokonaisuus.

Oma tutkimukseni sijoittuu organisaatioympäristöön ja aineistoni muodostavat haastattelut sisältävät paljon tarinoita, jotka eivät täytä tarkkarajaisesti määritellyn narratiivin kriteereitä. Tämän vuoksi olen omaksunut tutkimuksessani psykologian ja sosiologian näkemyksen siitä, että narratiiveille ja niiden rakenteelle ei aseteta tiukkoja

rajoituksia (Riessman, 2008, 5–6). Bojen (2001) ajatus hajanaisista ja epäjohdonmukaisista antenarratiiveista sopii myös tutkimukseni taustalle, sillä haasteltavieni kokemukset monikulttuurisuudesta asiantuntijatiimin johtajuudesta ovat edelleen kesken ja eivätkä heidän tarinansa muodostaneet yhtä selkeää tarinaa heidän kokemuksistaan.

3.4.2 Aineiston analyysi

Aloitin aineistoni työstämisen litteroimalla kaikki tekemäni haastattelut. Siitä jatkoin lukemalla kaikki haastatteluiden litteroinnit kertaalleen. Tämän jälkeen aloin tutkia tekstejä haastattelu haastattelulta ja merkkasin niistä kaiken, jonka tulkitsin liittyvän tiimin johtajuuden monikulttuurisuuteen. Seuraavalla lukukerralla aloin pelkistää ja jakaa monikulttuurisuuteen liittyviä seikkoja karkeasti eri aihealueisiin, kuten esimerkiksi kulttuurieroihin, viestintään ja kontekstiin. Tämän tehtyäni mielessäni alkoi hahmottua kuva neljästä eri narratiivista, jotka kaikki tuovat esille eri konteksteja, joissa monikulttuurisen tiimin johtajuutta tapahtui. Havaitsin kaksi eroavaa katsantokantaa monikulttuuriseen johtajuuteen liittyen Suomessa toimivaan kansainväliseen yksikköön, jossa kaikki esimiehet työskentelevät. Lisäksi monikulttuuristen virtuaalitiimien johtamiseen ja toisaalta ulkomailla työskentelyyn liittyen alkoi muodostua omat erilliset tarinansa.

Löydettyäni narratiivieni pääteemat ryhdyin jakamaan monikulttuurisuuteen liittyviä jaoteltuja seikkoja oikean kontekstin alle, jotta sain muodostettua rungon narratiiveille. Tehtyäni tämän koin tarvetta jättää aineistosta poimimani esimiehen rooliin ja toimintatapoihin liittyvät havainnot narratiivien ulkopuolelle, sillä koin saavani niistä enemmän irti, jos käsittelen niitä erikseen omassa luvussaan. Jokaisen narratiivin alle kertyi kokemuksia melko lailla samoista teemoista, kuten kulttuurieroista, viestinnästä ja yleisestä suhtautumisesta monikulttuurisuuteen ja sen johtamiseen. Eri teemojen painotukset ja sisällöt kuitenkin vaihtelivat eri narratiivien välillä. Samojen teemojen esiintyminen kaikissa narratiiveissa helpotti narratiivien keskinäistä vertailua ja selkeytti analyysiani paljon ja kuva neljästä erilaisesta tyyppiesimiehestä alkoi hahmottua. Saatuaani monikulttuurisuuteen liittyvät havainnot jaoteltua narratiivien alle ryhdyin

kirjoittamaan narratiiveja. Narratiivien valmistuttua kirjoitin niitä vertailevan analyysiluvun ja viimeiseksi oman lukunsa esimiehen rooliin ja toimintatapoihin liittyen.

Koska haastateltavieni kokemukset eivät muodostaneet yhtä selkeää juonellista tarinaa, vaan koostuivat useista erillisistä eri teemoihin liittyvistä havainnoista ja kertomuksista, koin itsekin vaikeaksi luoda tiukat narratiivin kriteerit täyttävää tarinaa niiden pohjalta. Lisäksi koin, että monet mielenkiintoiset seikat jäävät huomiotta, jos esitän kaikki tulokset tarinan muodossa. Koin, että halusin paneutua syvällisemmin myös siihen, mitä on kerrottu, mutta toisaalta tuoda eloa analyysiin luomieni esimiestyypien kautta. Päädyinkin lopulta turvautumaan narratiivisen analyysin eli narratiivien luomisen lisäksi narratiivien analyysiin, jossa paneuduin tarkemmin siihen, mitä aineistossani sanotaan. Luku 4 muodostaa siis narratiivisen analyysini ja luvussa 5, jossa vertailen narratiiveja ja valotan aineistosta havaitsemiani esimiehen rooliin ja toimintatapoihin liittyviä seikkoja, hyödynnän narratiivien analyysia. Luvussa 6 teen yhteenvedon tutkimukseni tuloksista ja peilaan niitä aikaisempaan tutkimukseen monikulttuurisesta johtajuudesta.

Kirjoittamani narratiivit eivät pohjaudu minkään yksittäisen haastateltavan vastauksille, vaan jokainen on koottu usean eri haastattelun pohjalta ja muodostaa havaitsemiani esimiestyyppin. Kahdessa ensimmäisessä narratiivissa keskitytään Suomen toimiston monikulttuurisuuteen, kun taas kahdessa viimeisessä monikulttuuriin virtuaalitiimeihin ja ulkomailla työskentelyyn. Vaikka virtuaalitiimeistä ja ulkomailla työskentelystä kertoneilla haastateltavilla oli myös kokemusta Suomen toimiston monikulttuurisuudesta, viimeiset tarinat keskittyvät vain täysin virtuaalitiimeihin ja ulkomaihin ja Suomen kokemukset käydään läpi kahdessa ensimmäisessä tarinassa. Haastateltavissa ei siis ollut henkilöitä, jotka olisivat työskennelleet ainoastaan ulkomaalaisten virtuaalitiimien kanssa tai tehneet kaiken työnsä ulkomailla. Kirjoittamissani narratiiveissa eri teemat korostuvat eri tavoin, jotta havaitsemani erot pääsevät selkeämmin esille. Todellisuudessa erot haastateltavien havainnoissa johtajuuden monikulttuurisuudesta eivät olleet niin suuria.

4 Monikulttuuristen tiimien esimiehet – neljä tarinaa

Seuraavissa alaluvuissa esittelen neljä aineistoni pohjalta luomaani monikulttuurisessa työympäristössä esiintynyttä esimiestyyppeä. Kukin esimiestyyppeä koostuu usean eri haastateltavan vastauksista ja edustaa erilaisissa monikulttuurisissa konteksteissa esiintyvää monikulttuurista johtajuutta. Kaksi ensimmäistä esimiestyyppeä, Monikulttuurisuuden Vähättelijä ja Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija kuvaavat kahta toisistaan poikkeavaa näkemystä sekä Suomessa toimivasta yksiköstä monikulttuurisena työympäristönä että siellä ilmenevästä monikulttuurisesta johtajuudesta. Usean Kontekstin Yhdistäjä puolestaan valottaa monikulttuurisen virtuaalitiimin johtajuuden erityispiirteitä ja Eri Kulttuureissa Vierailija ulkomailla työskentelevän esimiehen johtajuutta.

4.1. ”Hyvin meillä kommunikaatio pelaa” – Monikulttuurisuuden Vähättelijä

Monikulttuurisuuden Vähättelijä työskentelee yrityksen Suomessa sijaitsevassa yksikössä. Esimiehenä toimiminen muodostaa tärkeän osan hänen työnkuvastaan. Alaisten joukossa on sekä suomalaisia että ulkomaalaisia alaisia. Monikulttuurisuuden Vähättelijä kokee suhteensa alaisiinsa erittäin tiiviiksi ja näkee roolinsa ennen kaikkea tukijana ja suunnannäyttäjänä. Hän korostaakin esimiehen helpon lähestyttävyyden tärkeyttä ja toivoo alaistensa kääntyvän hänen puoleensa kaikenlaisissa tilanteissa.

Monikulttuurisuuden Vähättelijä työskentelee samassa avokonttorissa kaikkien alaistensa kanssa, joten heidän keskinäinen viestintänsä tapahtuu pääosin kasvotusten ja on suurelta osin melko epävirallista. Hänen työpäiviinsä sisältyy paljon palaveriissa istumista. Tällöin alaiset tavoittavat hänet chatin välityksellä, mikäli heillä herää kysymyksiä. Monikulttuurisuuden Vähättelijä kokoontuu tiiminsä kanssa viralliseen tiimipalaveriin kerran kuussa, jossa sekä hän että hänen alaisensa jakavat tietoa. Kaiken kaikkiaan Monikulttuurisuuden Vähättelijän ja hänen tiimiläistensä yhteistyö nojaa pitkälti jatkuvaan vuorovaikutukseen, jota viralliset palaverit ja tiedotukset lähinnä täydentävät.

Monikulttuurisuuden Vähättelijän työnantaja on suuri suomalainen ympäri maailmaa toimintaansa laajentanut yritys. Yksikkö, jossa hän työskentelee, sijaitsee Suomessa, mutta on erittäin kansainvälinen, sillä eri kansallisuuksia on jatkuvasti edustettuna noin 20 henkilöstön vaihtuvuudesta riippuen. Monikulttuurisuuden Vähättelijä painottaa, että yksikkö on yrityksen sisällä kansainvälisyydeltään poikkeuksellinen eikä joka puolella yritystä *”ole näin kansainvälistä oikeasti.”* (H3). Esimerkiksi yrityksen muissa Suomen yksiköissä ei yrityksen kansainvälisyydestä huolimatta hänen mukaansa ole niin monia erilaisia kulttuureja edustettuna.

Monikulttuurisuuden Vähättelijä kokee, että monikulttuurisuus on luonnollinen osa työpaikan arkea. Hän uskoo, *”...että on niinkun yrityksellä ja yrityskulttuurilla varmaan tekemistä asian kanssa...Meidän arvoissakin on jo yhdessä tekeminen, yhdessä onnistuminen...Käyttäytymissäännöt, mitä meillä nyt on, niin yhtenä elementtinä siellä on ihmisten välinen tasa-arvo ja toisten arvostaminen. Mä uskon, että jo yritys sinänsä kasvattaa siihen jo arvostamalla kaikkia tasapäisesti, missä tahansa me ollaankaan...Toinen juttu on toki se, että kieli on englanti ja ollaan kansainvälinen yritys, niin eihän me voida olla arvostamatta kansainvälisyyttä ja mennä joku tietty kulttuuri edellä, että joo on varmasti erilainen tilanne, kuin että olisi...On se nyt sitten suomalainen firma tai saksalainen firma, jossa olisi yksi tai kaksi muunmaalaista työntekijää.”* (H3). Monikulttuurisuuden Vähättelijän näkemyksen mukaan yrityksessä ei korostu mikään kulttuuri ylitse muiden, vaan kaikkia kulttuureja arvostetaan yhtä paljon.

Monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelemisestä huolimatta kulttuureiden väliset erot eivät ole usein läsnä Monikulttuurisuuden Vähättelijän työpäivissä. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että suurin osa yrityksessä työskentelevistä ulkomaalaisista ovat asuneet Suomessa jo pidempään ja *”...on jo aika vahvasti integroitunu Suomeen...”* (H1), joten heille ovat suomalaiset tavat tulleet jo tutuiksi. Monet heistä ovat eurooppalaisia ja Monikulttuurisuuden Vähättelijä painottaakin, että *”...Euroopassa varsinkin on kyllä aikalailla samanlaiset tavat toimia kuitenkin, että ei siinä oo niin kauheesti niitä eroja.”* (H5). Toki yrityksessä työskentelevien joukossa on myös niitä, jotka ovat tulleet Suomeen vasta hiljattain ja yritys on heidän ensimmäinen työpaikkansa Suomessa.

Heidän kohdallaan on Monikulttuurisuuden Vähättelijän mukaan aivan aluksi toisinaan ilmennyt kulttuurieroista johtuvia seikkoja esimerkiksi käsityksissä työpaikalle sopivasta pukeutumisesta: *”esimerkiks mulla on ollut ranskalainen kollega..., mutta hänhän tuli tietysti sitten ensimmäisenä päivänä jo puku päällä töihin...hänellä oli tietty ennakkokäsitys, miten toimitaan toimistossa tämmösessä isossa firmassa ja sit hän siinä päivän aikana sitä kravattia riisu sieltä pois...toki on tämmösiä tilanteita, että oletukset on jotain muuta kuin mitä se todellisuus on sitten ollut, että totta se vaatii aika paljon kyllä varmasti sopeutumista.”* (H7). Monikulttuurisuuden Vähättelijän kokemusten perusteella esille tulevat kulttuurierot ovat melko pintapuolisia ja niiden näkyvyys vähenee, kun suomalainen työpaikkakulttuuri on tullut tutuksi ja siihen on sopeuduttu.

Kulttuurierot näkyvät kuitenkin Monikulttuurisuuden Vähättelijän mukaan heti selkeämmin, kun ollaan yhteydessä yrityksen ulkopuolisiin tahoihin. Jotkut yhteistyökumppanit edustavat Monikulttuurisuuden Vähättelijän tiimin työntekijöiden kulttuureita. Tällöin monikulttuurisuus oman tiimin sisällä on hänestä suuri etu: *”...koska me tehdään siis töitä myöskin yrityksen asiakkaiden ja toimittajien kanssa, jotka ovat myöskin muista kulttuureista ja se, että meillä on töissä täällä niistä kulttuureista olevia ihmisiä, auttaa tavallaan ymmärtämään sitä heidän toimintakenttäänsä ja miksi he toimii tietyllä tavalla ja miten meidän taas sitten tulisi toimia, kun me puhutaan asiakkaille tai toimittajille.”* (H3). Saman seikan vuoksi Monikulttuurisuuden Vähättelijä kokee, että kun *”soittelee tonne ranskalaiselle asiakkaalle, niin kyllä sieltä enemmän saa puhelusta irti varmasti, jos soittajakin on ranskalainen kuin, että jos suomalainen soittaa ja puhuu ranskalaiselle suomalaisella aksentilla.”* (H3). Ulkoisia, muita kulttuureja edustavia, tahoja lähestyttäessä on siis hyötyä, jos asiaa saadaan Suomen päässä hoitamaan saman kulttuurin edustaja. Eri maihin viestiessään, oli kyseessä sitten saman yrityksen sisällä tai ulkopuoliselle taholle tapahtuva viestintä, Monikulttuurisuuden Vähättelijä kiinnittää kirjallisissa viesteissä erityistä huomiota nimikkeisiin, kohteliaisuuksiin ja muihin vastaaviin seikkoihin, joita käytetään eri tavoin eri kulttuureissa. Myös hierarkiat ovat eri maissa erilaisia. Omassa yksikössään Monikulttuurisuuden Vähättelijä ei mainitse vastaavalle olevan tarvetta.

Yrityksen virallinen kieli on englantia, joten kaikki Monikulttuurisuuden Vähättelijän tiimin viralliset materiaalit ja ohjeistukset ovat englanniksi. Myös koska tiimin jäsenenä on ulkomaalaisia, pidetään tiimipalaverit ja muut kokoontumiset englanniksi. Kuitenkin silloin, kun paikalla on vain suomalaisia tiimin jäseniä tai suomea hyvin puhuvia kollegoja, käytetään kielenä suomea. Hyvin moni yksikössä työskentelevistä ulkomaalaisista osaakin suomea ja kahvipöytäkeskustelut ovat oiva keino parantaa suomen kielen taitoa. Suomen kielen sujuva osaaminen on Monikulttuurisuuden Vähättelijän mukaan nykyisin korostunut yhä tärkeämpänä uusia henkilöitä rekrytoitaessa: *”me halutaan henkilöitä, joilla on myös fluentti suomi, koska meillä on aika paljon Suomen asioita hoidettavana.”* (H4).

Monikulttuurisuuden Vähättelijä ei ole törmännyt kieleen liittyviin haasteisiin tässä yksikössä työskennellessään. Englannin kielen käyttöä yrityksen virallisena kielenä painotetaan uusien työntekijöiden orientaatiosta lähtien: *”...melkein orientaatiossakin, kun meille tulee uusia, niin painotetaan toki tietysti sitä, että hei meidän virallinen kieli on englanti ja sitä käytetään...”* (H5). Kaikilla yksikössä työskentelevillä on hänen mukaansa hyvä englannin kielen taito ja englantia käytetään, jos joukossa on mukana yksikin, joka ei jaa muuta yhteistä kieltä muiden kanssa. *”...englannin kielen taito on se välttämättömyys. Ja jos on sellasia henkilöitä, jotka ei sitten suomea puhu, silloin käännetään englanniksi ja kaikki pystyy siihen.”* (H4). Kielen vaihtaminen lennosta on tiimissä arkipäivää: *”me ollaan aika hyviä jo nykyään siinä, että se kesken lauseenkin vaihtuu se kieli, kun joku istuu kahvipöytään ja sitten jatkuu.”* (H1) Monikulttuurisuuden Vähättelijän kokemusten mukaan englannin kielen käyttö ei aiheuta viestinnässä haasteita kielitaidon korkean tason ansiosta: *”...kaikilla se on riittävällä tasolla, että ei jää keltään siitä kiinni, etteikö sais sitä kommunikoitua sen puolesta, jolloin mä en nää siinä kyllä mitään haastetta ja jokainen uskaltaa käyttää sitä yhtä lailla, et ei jännitä sitä puhumista.”* (H2). Ainoastaan englanninkielinen taloussanasto saattaa uusilla työntekijöillä olla aluksi ruosteessa, jos se on ollut vähällä käytöllä. Oman tämänhetkisen monikulttuurisen tiiminsä kesken ja samassa yksikössä työskentelevien kanssa Monikulttuurisuuden Vähättelijä kokee, että viesti menee aina perille: *”...ei sitä niinkun oikeastaan tapahdu...ehkä me [tiimiläiset] tunnetaankin toisiamme jo niin hyvin ja sitten nää ihmiset, jotka täällä työskentelee, niin he asuu täällä ja heillä on jo aika paljon kokemusta siitä, miten suomalaiset toimii, et se varmaan helpottaa niinkun siltäkin*

puolelta.” (H7). Monikulttuurisuuden Vähättelijä sanookin, että hänen viestintänsä saksalaisen tiimiläisensä kanssa ”on ihan sellaista kuin se olis kenen tahansa suomalaisen kanssa” (H7).

Pieniä, kielestä riippumattomia väärinkäsityksiä esiintyy Monikulttuurisuuden Vähättelijän mukaan silloin tällöin. Esimerkiksi samaa ammattikieltä käyttävät voivat lähtökohtiensa vuoksi ymmärtää saman asian eri tavoin: *”...onhan se eri asia, puhuuko just ja just debetin ja creditin oppinu kirjanpitoharjoittelija vai sitten tilintarkastaja, joka on tehnyt 20 vuotta, niin kyllähän ne nyt suhtautuu, vaikka niillä on se sama tase siinä edessä, ne kattoo sitä aivan eri kulmasta.” (H1).* Lisäksi Monikulttuurisuuden Vähättelijä mainitsee niin kutsutun rikkinäisen puhelimen -ilmiön sekä viestinnässä mukana olevien ihmisten lukumäärän kulttuureista ja käytetystä kielestä riippumattomina väärinkäsitysten aiheuttajina: *”...se on universaali ilmiö se rikkinäinen puhelin, et kyl vaan jotenkin kummasti aina joku tekee jonkun tulkinnan, että onko se musta vai valkoinen, niin siitä löydetään se harmaa jostakin ja sit se harmaa lähtee elään sitä elämäänsä sieltä...se on varmaan se ja sama, onko siinä kulttuureja mitä hyvänsä, niin tän kokonen talo kuin tämä on, vaikka me oltais puhtaasti suomalainen, niin sitä ihan samaa tapahtuis.” (H1).* Monikulttuurisuuden Vähättelijä kokee, että väärinymmärrykset johtuvat hyvin usein muusta kuin englannin kielen käyttöön liittyvistä seikoista. Kaiken kaikkiaan hän kertoo, että viestintä toimii heidän monikulttuurisessa tiimissään ja myös sen ulkopuolella hyvin eikä seikka vaadi jatkuvaa erityistä huomiota: *”Ei todellakaan oo päivittäin keskustelunaiheena tämä ja hyvin meillä kommunikaatio pelaa...” (H4).*

Yrityksen toiminta on kansainvälistynyt voimakkaasti vuosien mittaan. Monikulttuurisuuden Vähättelijä kokeekin, että yrityksessä ollaan kehitytty kulttuurien välisessä viestinnässä paljon. Silti edelleen, *”...kun otetaan siihen uusi palikka mukaan, niin lähdetään tietyltä pohjalta taas alusta. Lähetään tavallaan hakeen sitä, miten tän kumppanin kanssa viestitään.” (H4).* Monikulttuurisuuteen liittyvät seikat korostuvat hänen mukaansa viestinnässä erityisesti yhteistyön alussa, mutta kun toiseen on tutustuttu ja tapa viestiä opittu, kulttuurin merkitys vähenee. Monikulttuurisuudesta tulee ajan myötä tietyllä tavalla näkymättömämpää.

Vaikka viestinnässä käytetty vieras kieli ei aiheuta Monikulttuurisuuden Vähättelijälle erityistä päänsäryä, näkyy monikulttuurisuus hänen mielestään pieninä pintapuolisina eroina kulttuureiden tavoissa viestiä. Hän on työyhteisössään oppinut small-talkia, joka on monissa kulttuureissa tärkeämpää kuin Suomessa: *”Ei tuu niin paljon niitä ainakaan kummallisia hetkiä, kun istut palaverissa venäläisen ja jengin ja ranskalaisen kanssa. He odottaa, että jotain keskustellaan, kun odotellaan, että kokous alkaa. Suomalainen mielellään olis vaan ja möllöttäis, odottais ja lukis sähköpostia.”* (H3). Vaihtelut eri kulttuureiden keskusteluinnokkuudessa näkyvät Monikulttuurisuuden Vähättelijän kokemusten perusteella myös esimerkiksi kehityskeskusteluita pidettäessä: *”Sen huomaa, että ketkä tulee niin sanotusti keskustelukulttuureista...Joutuu varaamaan enemmän aikaa one-to-one -keskusteluille kuin sitten useimpien suomalaisten kanssa.”* (H3). Sen lisäksi, että suomalaiset eivät ole niin innokkaita keskustelemaan kuin jotkin ulkomaalaiset kollegat, Monikulttuurisuuden Vähättelijä on huomannut, että *”monesti me suomalaiset lähdetään vähän liian suoraan tiettyjen kulttuurien kanssa kommunikoidaan...”* (H7). Suomalaisten suora viestintätyyli eroaa esimerkiksi englantilaisesta ja espanjalaisesta kulttuurista, joissa viestintä on hänen mukaansa *”hyvin semmosta kohteliasta ja ystävällistä”* (H4). Erot viestinnän suorudessa muodostavat huomattavissa olevan eron Monikulttuurisuuden Vähättelijän monikulttuurisessa työyhteisössä. Samankaltaisista keskustelutavoista johtuen hän kokeekin, että *”totta kai on helpompi keskustella suomeksi suomalaisten kanssa”* (H3).

Monikulttuurisessa työyhteisössä työskennellessään Monikulttuurisuuden Vähättelijä on kokenut, että kaikkien kulttuureiden edustajien kanssa on ollut yhtä helppoa työskennellä ja että tiimissä *”on ollut hyvää yhteistyötä ja helppo keskustella asioista.”* (H3). Vaikka toisinaan *”on totta kai jotain negatiivistakin, mutta ne on sitten kääntynyt positiiviseksi.”* (H4). Lopputulokseltaan monikulttuurinen yhteistyö on Monikulttuurisuuden Vähättelijästä aina ollut onnistunutta. Alaisten erilaiset luonteet ja luonteenpiirteet vaativat hänen kokemuksensa perusteella yhteistyössä enemmän hienosäätöä kuin kulttuuriin liittyvät seikat eikä hän esimerkiksi *”...joudu miettiä, että nyt mä puhun saksalaisen kanssa”* (H7) tiimiläistensä kanssa työskennellessään. Monikulttuurisuuden Vähättelijä pystyy keskustelemaan tiimiläistensä kanssa heidän yksilöllisistä eroistaan ja he ovat tehneet *”...ihan semmosia testejäkin, että minkä tyyppisiä ihmisiä me ollaan, et me osattas niinkun ymmärtää toistemme ajatuksia paremmin...”* (H7). Luonne-erojen

lisäksi myös ikä on hänen mielestään monesti merkittävä tiimin dynamiikkaan vaikuttava tekijä. Monikulttuurisen tiimin johtamiseen vaikuttavat siis Monikulttuurisuuden Vähättelijän mukaan monikulttuurisuuden rinnalla useat muut tekijät.

Monikulttuurisen työyhteisön ja tiimin Monikulttuurisuuden Vähättelijä kokee erittäin hyvänä asiana: *”Mun mielestä se on aika iso rikkaus ja varsinkin meillä, kun meillä on paljon täällä eri kansallisuuksista ihmisiä, niin kyllä siinä tosi paljon oppii...kun on monenlaisten ihmisten kanssa tehnyt töitä, niin ymmärtää sen, että jossakin muualla asiat otetaan niinkun ihan eri tavalla.”* (H7). Hänen kokemustensa perusteella monikulttuurisuus ei juurikaan näy hänen työpaikallaan kulttuurieroina, sillä ulkomaalaiset työntekijät ovat sopeutuneet paikalliseen tapaan toimia ja tehdä töitä, mutta monikulttuurinen työyhteisö auttaa kuitenkin tutustumaan muihin kulttuureihin: *”...kyllä mä tiedän meksikolaisista semmosia asioita, joita mä en olis koskaan muuten kuullu enkä oppinu tai tullu muuten tietoiseksi ellei se ihminen istuis siinä samassa huoneessa mun kanssa ja me jutellaan muistakin asioista kuin vain työasioista, että kyllähän siinä niinkun semmosta verkostoitumista tosi paljon tulee ja kaikennäköstä semmosta normaalielämän tietoa, mitä ei koskaan esimerkiksi turistina voi saada.”* (H7). Vaikka monikulttuurisuus ei näy itse tiimin työskentelyssä ja johtamisessa Monikulttuurisuuden Vähättelijästä juurikaan, tuo monikulttuurisuus kuitenkin oman lisänsä tiimin henkilösuhteisiin.

4.2 ”Kyllähän tää on ollu yhtä monikultturismia” – Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija

Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija työskentelee myös yrityksen Suomessa sijaitsevassa yksikössä. Hänen alaisensa ovat asiantuntijoita, jotka tuntevat omiin työtehtäviinsä liittyvät yksityiskohdat paremmin kuin hän. Hänen roolinsa esimiehenä onkin toimia lähinnä ohjaajana ja tarpeen vaatiessa tukijana. Hänen tiimissään on sekä suomalaisia että ulkomaalaisia alaisia. Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija työskentelee samassa avokonttorissa alaistensa kanssa. Hän viestii alaistensa kanssa pääosin kasvotusten, mutta virallisemmissa seikoissa myös sähköpostitse. Lisäksi Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija ja tiimiläiset käyttävät chattia silloin, kun kasvotusten viestiminen ei ole

mahdollista, kuten esimerkiksi esimiehen istuessa kokouksessa. Tiimien kanssa käytetty kieli vaihtelee sen mukaan, onko paikalla suomen kieltä taitamattomia. Suomalaisien kanssa puhutaan suomea, mikäli paikalla ei ole ulkomaalaistaustaisia henkilöitä. Muulloin kielenä on englanti. Koska Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan molemmat tiimensä työskentelevät samassa paikassa, on hän tiiviisti mukana Suomessa sijaitsevan monikulttuurisen palvelukeskuksen arjessa.

Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan työllistävän yrityksen toimintakenttä on erittäin kansainvälinen. Palvelukeskus, jossa hän työskentelee, on kuitenkin poikkeuksellisen monikulttuurinen yrityksen muuhun Suomessa toimivaan organisaatioon verrattuna. Palvelukeskuksessa edustettuna olevien lukuisien kansallisuuksien lisäksi hänen kollegoidensa ulkomailla työskentelevät tiimiläiset, yrityksen muissa maissa toimivat yksiköt sekä muut ulkomaalaiset sidosryhmät asiakkaista ulkoistuspartnereihin tuovat oman lisänsä Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan työpaikalle. Hän toteaaakin koko ajan yrityksessä olleen *”yhtä monikultturismia”* (H1). Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mukaan kautta koko suuren yrityksen jaettu yhteinen kieli toimii monikulttuurista organisaatiota yhdistävänä ja lähentävänä tekijänä.

Kansainvälisyydestään ja monikulttuurisuudestaan huolimatta Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija kokee, että palvelukeskuksessa on tietyllä tavalla hyvin suomalainen kulttuuri: *”Täällä on kuitenkin aika paljon semmonen tietyllä tavalla suomalainen kulttuuri, niin ne, joilla on kuitenkin ulkomaantaustaa, niin ne omaksuu omalla tavallaan sen paikallisen kulttuurin enemmän ja sekoittuuhan ne vähän, mutta kuitenkin...”* (H1). Ulkomaalaiset työntekijät sopeutuvat suomalaiseen kulttuuriin, vaikka muut kulttuurit pienissä määrin näkyvätkin palvelukeskuksessa. Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan kokemuksen perusteella kulttuurit eivät siis ole täysin tasa-arvossa, vaan suomalaisella kulttuurilla on ainakin jonkinlainen valtakulttuurin asema. *”Kyllä me ollaan Tampereella ja tavallaan se, että aika pitkälti on johtoo ja tollasta on suomalaista ja kyllä ne perinteet on syvässä ja varsinkin, kun me ollaan tämmösellä alalla, niin vaikka nyt talouden palvelukeskus ei nyt niin paljon kato sitä, mitä me lopulta tuotetaan tietyllä tavalla, niin kyllä siellä ne stereotypiat suomalaisesta kulttuurista aika vahvassa on täällä. Ja paljon niistä jutellaan ja naureskellaankin niille kahvipöytäkeskusteluissa, kun verrataan*

näitä...” (H1). Suomalaisen kulttuurin erikoisuuksista ja yrityksessä vallalla olevista suomalaisista toimintatavoista voidaan Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mielestä keskustella avoimesti monikulttuurisessa työyhteisössä. Monikulttuurisuudestaan huolimatta palvelukeskus on Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijasta voimakkaasti suomalainen työympäristö.

Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija ei koe, että kulttuurierot yksikössä edellyttäisivät sopeutumista vain ulkomaalaistaustaisilta alaisilta, vaan koko työyhteisöiltä. Hänestä onkin hyvä, että *”kysyy ihmiseltä, että millasia tapoja ja mitkä on tärkeitä asioita ja sitten kunnioittaa siinä puitteissa, mitä se sitten Suomen kulttuurissa on mahdollista niin niitä. Eli jos jollain on joku rukoushetki tiettyyn aikaan tai on jotain tiettyjä tapoja, käytänteitä tai jotain muuta, niin niissä puitteissa, kun on jotain ja täällä on mahdollista, niin pystyis niitä toteuttamaan...Kyllähän ne kaikki, jotka tänne tulee töihin, niin heillä on jonkinlainen kokemus kuitenkin myös vähän jo suomalaisesta kulttuurista ja on ollu halu tulla eli sikäli he on jo sopeutumassa tähän kulttuuriin, että se on sitten enemmän, että mitä me voidaan tulla vastaan heille päin.” (H6). Kulttuurierot saavat Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijasta näkyä hänen tiimissään ja niistä on hyvä puhua avoimesti eikä ulkomaalaistaustaisten alaisten ole tarpeen luopua kaikista omista tavoistaan suomalaiseen yksikköön sopeutuakseen.*

Vaikka useat Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan tiimissä ja yksikössä työskentelevät ulkomaalaiset ovat olleet Suomessa jo jonkin aikaa ja omaksuneet myös suomalaisia toimintatapoja, on hän kohdannut tilanteita, joissa ulkomaalaisten alaisten aikaisemmin omaksuttu kulttuuri ja suomalainen opittu kulttuuri ovat ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan saksalaiset alaiset ovat kokeneet joutuvansa tasapainoilemaan eri kulttuureiden välillä työskennellessään yksikön ulkopuolisten saksalaisten kanssa suomalaisesta yrityksestä käsin: *”...ei oo kuin ihan parisen vuotta aikaa, että meillä on Suomessa saksalainen henkilö, joka on Suomessa työskennelly pitkään mun tiimissä ja sitten mulla on taas yhteyshenkilönä Saksassa korkeammassa asemassa oleva henkilö ja sitten mä pyydän tän mun alaisen tekeen tämän henkilön kanssa töitä, koska mä tiedän tästä korkeemmasta henkilöstä, ...kun hän ei mieti titteleitä tai muita, mut sitä en osannu ottaa huomioon. että tälle saksalaiselle se oli*

hirveen iso kynnyskysymys ottaa suoraan niinkin korkeassa asemassa olevaan henkilöön yhteyttä. Hänen saksalainen minänsä taisteli sitä vastaan, ettei hän voi vaan ohittaa montaa välissä olevaa porrasta...koska hän oli saksalainen, hänen piti niinkun kunnioittaa sitä saksalaista kulttuuria ja se titteli ja kaikki oli tosi isoja juttuja...että siellä ne on kuitenkin syvässä ne saksalaiset tavat toimia ja niiden sovittaminen tämmöseen bisnesmaailmaan, että mitenäs mä tässä sitten käyttäydynkään...” (H5). Vaikka työntekijä olisikin sopeutunut hyvin suomalaiseen kulttuuriin, voi myös tulla tilanteita, joissa hänelle ei olekaan heti selvää, kuinka toimia kulttuureiden välisten ristiriitojen vuoksi.

Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan tiimissä virallisena työkielenä on englanti. Suomalaisten tiimiläistensä kanssa hän käyttää kuitenkin usein suomea: *”Tiimipalaverissa, jos me ollaan keskenään, saatetaan puhua suomeksi, mutta heti, jos sinne tulee, meillä on yleensä vierailevia tähtiä sitten eri organisaatioista tai eri tiimeistä, niin silloin vaihdetaan kieli englanniksi. Eli kaikki materiaali, vaikka me puhuttais suomea, niin tiimipalaverien agendat ja muut ne on aina englanniksi sen takia, että kenen tahansa pitää pystyä pääsemään niihin käsiksi ja kyetä ymmärtämään, mitä siinä sanotaan.” (H6). Vaikka monet ulkomaalaisista alaisista ja kollegoista osaavatkin hyvin suomea, on englannin kielen käyttö työhön liittyvissä asioissa kuitenkin Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijasta paras ratkaisu, sillä *”siinä meillä on yhteinen terminologia, kun se on yrityksen kieli.” (H1). Monikulttuurisen tiimin esimiehen on hyvä Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijasta puuttua asiaan, jos tuntuu, että yhteisestä kielestä huolimatta, viesti ei välttämättä mene perille. Hän onkin törmännyt tilanteisiin, joissa suomen kielen käyttö ulkomaalaisten kesken on aiheuttanut ongelmia: ”semmonen, mihin mä jouduin, tai siis puutuin tuossa joku aika sitten, kun meillä on semmonen, että meillä, vaikka ei oo syntyperäisiä suomalaisia, niin suomen kielen taito on ainakin puhekielenä ollut erittäin hyvä, työkielenäkin kohtuullisen hyvä, vaikka mennään nyt ammattisanastoon. Sitten nämä kaks ihmistä keskusteli keskenään suomeksi, niin se otti mun korvaani natiivina sitten taas se, että nyt tosta keskustelusta puuttuu, että nyt te pikkusen puhutte eri asiasta, vaikka te luulette puhuvan samasta...kyllä me koitetaan, kun me puhutaan työasioista, niin otetaan me se melkein englannin kautta suuremmaks osaks...” (H1).**

Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija uskoo, että vieraan kielen käyttäminen viestinnässä ei mahdollista niin syvällistä ymmärrystä esimerkiksi tunteista ja työhön liittyvästä henkilökohtaisesta kehitymisestä puhuttaessa kuin saman äidinkielen jakavien viestintä: *”Jos mennään nyt vaikka kehityskeskusteluun ja semmoselle henkilökohtaselle tasolle, niin se, että kumpikaan ei kommunikoi äidinkielellä, vaikka se englannin kielen taito oliskin molemmilla ihan ok, niin jäähän siitä ne kielen pienet vivahteet pois, että kun vertaa, että omalla kohtaa on joskus ollu ihan täysin suomenkielinenkin tiimi, niin varsinkin, kun mennään vaikeisiin asioihin, niin sitä sävyä siihen keskusteluun on niin paljon helpompi tuoda siihen mukaan...sulla on paljon enemmän sanoja ja tapoja käyttää ja viedä sitä viestiä läpille...”* (H1). Vaikka vieraan kielen taito olisikin hyvä, jäädään Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mukaan viestinnässä aina pinnallisemmalle tasolle, kuin äidinkieltä käytettäessä ja väärinymmärryksiä voi syntyä, koska *”toinen osapuoli saattaa ymmärtää sen viestin toisin kuin mä tarkoitan ja sit saattaa olla myös niin, että niitä viestejä tulee siinä muodossa, että se tuntuu vähän töksähtävältä.”* (H4).

Englannin kielen lisäksi Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan työpaikalla kuulee jonkin verran muun muassa suomea. Koska yksikössä työskennellään avokonttorissa, aiheuttaa kielen valinta toisinaan hankalia tilanteita: *”on ollu niitä tilanteita, että kaks suomalaista alkaa jutteleen. Ihan sen takia, että kun sille kolmannelle henkilölle se ei oo relevanttia se keskustelu...mutta kun he ovat sama pientä tiimiä siinä. Että mikä se on se meidän kielivalinta, koska se voi olla kuitenkin ihan hyvää nice to knowta sille kolmannellekin siinä...se on inhimillistä, että sä otat sen suomen aika nopeesti, mutta sitten taas se on vähän semmonen indikaattori, että kun käytetään englantia, niin silloin todennäköisesti se toinenkin kuuntelee vähän herkemmin...että ei se ihan ongelmattomasti oo ollut...ja ne on myös semmosia kohteliaisuusjuttuja tiettyssä mielessä...”* (H1). Suomen kielen käyttö saattaa toisaalta jättää ulkomaalaiset tiimin jäsenet ulkopuoliseksi tai toisaalta olla osoitus siitä, että keskustelun kohteena oleva seikka ei kosketa heitä. Vaikka osa ulkomaalaisista osaakin suomea melko hyvin, kokevat he Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mukaan suomenkieliseen keskusteluun keskittymisen työskentelyn ohella hyvin energiaa kuluttavaksi ja monesti suomenkielisten keskusteluiden sisältö jääkin heiltä huomiotta. Tiimin sisäiset kielivalinnat samassa tilassa työskennellessä täten eivät ole merkityksettömiä. Kielivalintoihin tulee Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mukaan kiinnittää erityistä huomiota uusissa tiimeissä: *”jos on esimerkiksi uusia tiimejä*

muodostunut, missä se ei ehkä oo niin tuttua, niin silleen, että hei, että sulla onkin nyt ulkomaalaisia siinä, että sä et voi vaan sanoo ja suomee puhua, niin on tullut niitä, että alkuun on vähän hankalaa siinä sitten, että on tupattu puhuunkin sitä suomee niiden suomalaisten kanssa ja sitten onkin jäänyt vähän sinne ulkopuolelle...” (H5). Kielikysymykset nousevat helpommin esille uudessa tiimissä, jossa niihin ei ole totuttu. Myös toisinaan tauoilla kahvipöydässä on toisinaan puututtava käytettävään kieleen ulkomaalaisen liittyessä seuraan, jos Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija on huomannut, että *”ne jotka keskustelelee siinä tosi aktiivisesti, ne jatkaa vaan, koska ne on niin innoissaan siitä aiheesta, niin useimmiten ite, se tulee ehkä tän esimiestyön kautta, ...niin se tulee niinkun samantien, että hei let’s change the language, että kyllä niitä aina sillon tällön tulee...”*(H5). Englannin ja suomen kielen lisäksi yksikössä kuulee myös muun muassa ranskaa, saksaa ja espanjaa ulkomaalaisten keskuudessa.

Englannin tai minkä tahansa vieraan kielen käyttäminen saattaa Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan kokemusten perusteella aiheuttaa kansainvälisessä työyhteisössä tuskaa, jos *”on vielä siinä ajatuksessa, että mä en voi puhua, kun mä en puhu täydellistä englantia...”* (H7). Hänen mukaansa *”tää nuori sukupolvi, joka meille on tullu töihin, niin heillä on kaikilla sen verran vahva englannin kielen taito, että se heillä hiukan vähemmän tuottaa ongelmia...Osa ehkä vielä vanhemmista työntekijöistä, niin heillä se tekee sitä arkuutta, että vaikka osais kieltä, niin ei välttämättä oo niin rohkeita käyttämään, jollonka mielipiteet saattaa jäädä sanomatta, kun ollaan siinä kansainvälisessä tiimissä ja ne ois kuitenkin tärkeitä mielipiteitä saada ja siellä olis kuitenkin paljon kokemusta mukana...”* (H6). Kielitaidon hyvästä tasosta huolimatta englannin kielen käyttäminen ei Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mukaan ole täysin ongelmaton monikulttuurisissa tiimeissä. Hän kokeekin velvollisuudekseen esimiehenä huolehtia siitä, että kaikkien ääni tulee monikulttuurisessa tiimissä kuuluviin eikä esimerkiksi arkuus käytä englannin kieltä vaikuta liikaa alaisen käyttäytymiseen tiimissä.

Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija on monikulttuurisen tiimin esimiehenä huomannut, että kulttuureiden tavoissa viestiä todella on eroja. Esimerkiksi työpajoissa erilaisten kulttuureiden läsnäolon huomaa selvästi: *”...suomalainen meininki on pikkusen ehkä*

jäyhempää verrattuna sitten taas muihin kulttuureiden, jotka lähtee välittömästi, niin se on mun mielestä hirveen mukava, että kun se inputti tulee niistä muista kulttuureista, niin siihen suomalaisen on paljon helpompi hypätä mukaan siihen kelkkaan sen jälkeen, jolloin mää nään sen hirveenä rikkautena, että meillä löytyy kulttuureista sellaista, jotka siis heti välittömästi ottaa koppia ja lähtee kommentoimaan...jolloin sitten se keskustelu lähtee soljuun paljon helpommin...” (H2). Kulttuureiden keskinäiset viestintätapojen erot vaikuttavat siis tietyissä tilanteissa koko ryhmän viestintään hyvin positiivisella tavalla ja toisiaan täydentäen. Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijalla on kuitenkin kokemusta myös siitä, että toisen kulttuurin tapa viestiä luo kitkaa tiimin sisällä: *”...välillä tuntuu, että se meidän ranskalainen, että kun sieltä vaan tulee, tulee, tulee ja puhuu, puhuu, puhuu, niin sitten suomalaiset on jo sillai, että ei jaksa yhtään kuunnella ja ehkä saksalaisia sitten harmittaa se, että sieltä ei tuu ihan oikeesti sitä asiaa mitä pitäis...sitten esimiehenä taas yrittää niinkun jollain lailla tasapainottaa sitä tilannetta, että nyt sanoo tosiaan sille ranskalaiselle, että joo hyvä, mut hei enää pari minuuttia aikaa ja sit mennään eteenpäin...” (H5).* Kulttuureiden erilaiset tavat viestiä eivät aina vaikuta positiivisesti tiimin dynamiikkaan, vaan voivat jopa ärsyttää. Esimiehenä Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija pyrkiikin luovimaan ja löytämään tasapainon näiden erilaisten viestijöiden kesken. Esimerkiksi saksalaisten suomalaisista poikkeavat kohteliaisuussäännöt ovat myös tulleet hänelle tutuiksi lähinnä hänen itsensä viestissä oman yksikön ulkopuolelle Saksaan päin, mutta myös siten, että hänen saksalainen alaisensa *”teitittelee heitä [Saksassa työskenteleviä saman yrityksen työntekijöitä] niin kuin heillä on tapana, mutta ei hän täällä teitittele ketään.” (H7).* Kulttuureiden Välillä Tasapainottelijan kokemuksen mukaan viestintä erilaisten kulttuureiden kesken saattaa kuitenkin muokkautua yhteistyön kehittyessä ja esimerkiksi pitkään yhteistyökumppaneina olleiden saksalaisten kanssa *”...ne saksalaiseen viestintään kuuluvat kohteliaisuudet, jotka vie sen puoli viestiä, niin niitä harrastettiin siinä alussa ja nyt ne on taas sillain...ne on lähtenyt, niinkun hävinny siitä pois.” (H1).* Kulttuureiden välisessä viestinnässä kulttuureiden väliset viestinnälliset erot tulevat monikulttuurisessa työyhteisössä ilmi, mutta saattavat ajan myötä hieman tasoittua.

Monikulttuurisen tiimin esimiehenä Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija on kokenut tarvetta säädellä viestintäänsä sen mukaan, kenelle on viestimässä: *”...kyllä sun pitää vähän ymmärtää sitä, että kenelle sä oot viestimässä ja millä tavalla ja säädät sitä aina*

vähän sen mukaan...” (H1). Tästä hän kokee olevan kyse kaikessa ihmisten välisessä viestinnässä, oli kyseessä kulttuurien välinen viestintä tai ei. Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijasta on tärkeää, että monikulttuurisessa tiimissä *”varataan se aika, että molemmat tulee kuulluks ja ymmärretyks. Ja että molemmilla on tavallaan se tila kertoo omat mielipiteet ja toisen mielipidettä arvostetaan. Että ei niin, että esimies sanelee ja se siitä, vaan se on nimenomaan sitä semmosta vuorovaikutusta.”* (H4). Hän uskoo, että yhteiseen ymmärrykseen pääsemiseksi viestintään liittyviä seikkoja *”...kannattaa miettiä jo vähän etukäteen.”* (H1). Tähän etukäteen valmistautumiseen liittyy Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mukaan myös kulttuuristen taustojen riittävä tunteminen, joka *”auttaa kummasti siinä kommunikoinnissa.”* (H2). Kaiken kaikkiaan hän on kokenut esimiehenä erittäin hyödylliseksi monikulttuurisessa tiimissä sen, että voi *”oppia siitä, miten erilaista on viestiä eri kulttuurien kanssa, et ei aina voi viestiä samanlailla.”* (H4). Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija kokeekin kulttuureiden välisen viestinnän kokemuksen vaikuttaneen myös hänen muuhun viestintäänsä tehden siitä harkitumpaa. Hän onkin oppinut yksinkertaistamaan omaa viestintäänsä englannin kielen käytön myötä, mutta toisaalta hänen käyttämäänsä englantia on tullut lisää vivahteita työkielen myötä. Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija kokee, että hänen viestinnästään on *”...tullu vähän toteavampaa ja selvempää...”* (H1) englannin kieltä käytettäessä, kun natiivina helposti viesteihin pyrkivä tajunnan virta on jäänyt pois.

Monikulttuurisuus tuo Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan kokemusten perusteella työyhteisön yhteisiin tapahtumiin positiivisen lisänsä: *”he [uruguaylaiset kollegat] kommentoi joka ikistä asiaa, joka oli agendalla ja halusivat vaikuttaa siihen päivien kulkuun ja olla siinä aktiivisena, kun meillä oli ehkä enemmän omalla tiimillä ja täällä suomalaisilla, että vähän hiljempaa ja puhutaan sitten workshopeissa niistä mielipiteistään, mutta he toi avoimesti keskusteluun siinä laajemmalla skaalalla niitä, että siinä on yks positiivinen.”* (H6). Monikulttuurisuus näkyy myös aktiivisessa tiimiytymisessä: *”Kun katsoo omia alaisiansa, että ketkä siellä tavallaan on niitä, jotka hakee yhteisiä hetkiä ja hakee sitä, että mennään nyt porukalla töiden jälkeen johonkin ja järjestetään halloween-bileet täällä toimistolla tai halloween-päivä tai mitä tahansa, niin ei ne yleensä ole suomalaisia, että ne on sitten nää meidän muiden kulttuureiden edustajat pääasiassa...Ei kaikki kulttuurit myöskään tietysti...Esimerkiks kiinalaiset eivät ole niin aktiivisia tän tyyppisessä.”* (H3). Pyrkimys yhteisöllisyyteen Kulttuureiden

Välillä Tasapainoilijan työyhteisössä korostuu erilaisten kulttuureiden ollessa edustettuina. Monikulttuurisuus työyhteisössä on hänestä ”...rikkaus, että saahan sieltä niitä erilaisia tapoja eikä toistaiseksi oo tullut mitään sellasia ongelmia, mitä ei ois voitu jollain tavalla ratkaista....” (H6). Joidenkin kulttuureiden kanssa yhteistyö sujuu Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijasta helpommin kuin toisten: ”...kyllä se vaan siinäkin se klassinen on, että suomalainen ja saksalainen löytää sen melko nopeeta sen yhteisen sävelen, koska molemmat arvostaa sitä tiettyä jämäpitiyttä ynnä muuta...” (H1). Kulttuurierot eivät kuitenkaan ole hänestä milloinkaan este sujuvalle yhteistyölle, vaan vaativat lähinnä sen, että varmistetaan useampaan kertaan, että molemmat ymmärtävät asiat samoin.

Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija on huomannut, että monikulttuurisessa tiimissä hänen toiminnalleen ja käytökselleen esimiehenä asetetaan erilaisia odotuksia alaisten erilaisista kulttuuritaustoista johtuen: ”...tavallaan se on niin päin, että mun täytyy ymmärtää se heidän tausta, että mistä he tulee, koska he käyttäytyy samalla tavalla, kuin mitä he on ehkä pienestä asti oppinut. Saksalaiset on tosi täsmällisiä ja noudattaa ihan pilkulleen niitä sääntöjä ja aikatauluja ja ehkä toisaalta taas voi olla, että nimenomaan odottaa esimieheltäkin sitä vastaavanlaista käytöstä...” (H5). Vaikka yrityksen esimieskulttuurissa onkin asioita, joista ulkomaalaistaustaiset alaiset pitävät, kaipaavat he tietyissä tilanteissa omasta kulttuuristaan tuttua esimiehen toimintatapaa: ”...täällä päässä meidän saksalaiset on sanonu, että niille on ollu oppimista se, että ensinnäkin esimiehen huoneeseen voi kävellä oikeestaan miten tykkäät. Kääntäen he, kyllä siinä on myöskin oppinut sen, että he myöskin kaipaa sitä tietyllä tavalla jossain kohtaa...tai he arvostaa sitä, että on vapaata, mutta he arvostaa sitä, kun tossakin on pieniä muutostilanteita ollu, niin he on monesti sanonu, että Saksassa ei tällaista pientä hässäkkää koskaan synny, koska se esimies ottaa niin vahvan otteen, että sitä ei kukaan ees mieti ja taas täällä ajatellaan vähän toisella tavalla sitä, niin siinä tulee semmosia pieniä törmäyksiä helposti...” (H1).

Näkyvistä kulttuurieroista huolimatta Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija kuitenkin kokee, että monikulttuurisen tiimin jäseniä tulisi lähestyä yksilöinä eikä vain tietyn kulttuurin edustajina: ”Lähinnä se [kulttuuri] tulee noissa tommosissa, että huomioi, jos

siellä on jotain tiettyjä asioita, jotka painaa sen takia, että tulee toisesta kulttuurista, niinkun vaikka työlupa-asiat ja muut, niin että ei jää epävarma olo sille henkilölle, että onks kaikki hoidossa...ellei hän itse tuo esille tietysti jotain kulttuuriseikkaa, niin sillon paneudutaan siihen enemmän.” (H6). Monikulttuurisia alaisia ei tule siis Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mukaan lähestyä vain kulttuurin näkökulmasta. Monikulttuuristen alaisten kanssa on hänestä aina *”vähän vaikee erottaa, että mikä on aina kenenkin luonnetta ja mikä sitten kulttuuriero...Kyllä se ehkä se yksilöllinen on kuitenkin vielä esimiestyössä se kaikista olennaisin. Eihän kaikki suomalaiset oo mitenkään samanlaisia, että tarvitaan erinäköstä johtamista, niin ei se toisissakaan kulttuureissa oo sen enempää niin, että kaikki voitais yleistää siihen tiettyyn muottiin.”* (H6). Hän painottaakin, että vaikka *”väärinymmärryksiä, tulkintoja tulee paljon, se on ehkä ennemminkin ihmistyyppistä sitten kiinni, kuin siitä kansallisuudesta.”* (H2). Esimiehenä on Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijasta hyvä pyrkiä tunnistamaan sekä kulttuuriin että yksilöllisiin eroihin liittyvät seikat tasapuolisesti: *”Ei nyt saa tehdä sellasia yleistyksiä, että kyllähän jokainen on erilainen persoona joka tapauksessa, oli mistä tahansa kulttuurista, mutta kyllä sieltä huomaa sellasia tiettyjä piirteitä, että saksalainen tarkkuus ja suomalainen ytimekkyys ja muuta tällaista näin...”* (H6). Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija kokee, että monikulttuurisen tiimin esimies toimii eräänlaisena tasapainottajana tiimiläistensä muodostamassa kulttuurisesti ja monin muin tavoin monimuotoisessa ryhmässä ja *”pitää huolta siitä, että tasapaino siinä tiimissä säilyy.”* (H5). Tasapainon säilyttämiseen liittyy esimerkiksi sen ymmärtäminen, *” että minkälaisiin rooleihin heidät [alaiset] yleensä voi tiimeissä laittaa. Siis, jos me puhutaan tällaisista pienistä projekteista...”* (H5) *”...ja voidaan miettiä myös työnjakoja ja semmosia, että mitkä on vahvuuksia kenellekin.”* (H6). Kaiken kaikkiaan Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija näkee esimiehen roolin hyvin merkittävänä monikulttuurisen tiimin dynamiikan toimivuudessa.

Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija kokee, että monikulttuurisuuden ansiosta *”...maailman näkeminen monelta eri kantilta, vaikka sä oot yhdessä paikassa, on helpompaa.”* (H3). Hänen mielestään monikulttuurisuus myös *”...avartaa katsantakantoja. Jos pelkästään on suomalaisessa työyhteisössä, jossa...kaikki on samaa mieltä, kaikki on kasvanut samanlaiseen set-upiin, niin vähemmän tulee niitä ahaa-hetkiä semmosessa ympäristössä kuin tässä.”* (H3). Esimerkiksi työpaikalla käytetyt kielet

luovat Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan yhteisön arkeen hauskoja tilanteita ja kommelluksia, jotka keventävät tunnelmaa: *”Yleensä se menee niin, että ulkkari sanoo huomenta ja ite vastaa, että morning ja kaikennäkösiä muita...sanotaan kerran kuussa tapahtuu se, että on palaveri englanniks ja sitten se ainut ei-finski lähtee pois, niin se voi puoli tuntia jatkua aivan hyvin se palaveri viä englanniks ja sitten joku voi kattoo, että hei, ootteko huomannu muuten taas hetkeen...”* (H1). Kielikommellusten lisäksi hän kokee, että erilaiset kulttuurit täydentävät toisiaan tiimissä ja työyhteisössä: *”Kun mä tiedän, että jostain tarvii saada jotain, niin okei mä laitan tän tyypin sinne, niin sieltä varmasti tulee ja hän pystyy sen niinkun myöskin pukemaan sanoiksi, että onhan se sitten taas rikkaus. Et sen tietää, että onhan siellä sit se hiljanen, joka kirjottaa sen näin [näpyttelee pöytää] ja sieltä tulee tosi hieno dokumentti, ja sit siellä on se, joka esittää sen...”* (H5). Myös esimerkiksi Uruguaylaisten ja intialaisten *”tapa tulla paljon keskusteluun mukaan...”* (H6) sekä *”tietynlainen tietyissä kulttuureissa oleva tarkkuus, että on paremmin tehty muistiinpanot...”* (H6) ovat osoituksia siitä, että samassa tilanteessa *”on hyötyä kyllä siitä, että on erilaisia ihmisiä, että saadaan monennäköisiä asioita sinne.”* (H6). Vaikka työyhteisön monikulttuurisuus tuo mukanaan erinäisiä kulttuurieroihin ja viestintään liittyviä haasteita esimiehen työssä, kokee Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija työympäristönsä monikulttuurisuuden *”...selkeesti enemmän rikkautena”* (H2).

4.3 ”Täytyy käydä myös kasvotusten moikkaamassa” – Usean Kontekstin Yhdistäjä

Usean Kontekstin Yhdistäjällä on tiimit sekä Suomessa että ulkomailla. Yrityksen Suomessa työskentelevillä esimiehillä on Suomen lisäksi tiimejä muun muassa Intiassa ja Kiinassa. Näiden tiimien kanssa valtaosa esimiestyöstä on virtuaalista ja tiimien jäsenet ovat paikallisen kulttuurin edustajia. Virtuaalitiimeistä siis muut paitsi esimiehen roolissa oleva Usean Kontekstin Yhdistäjä työskentelevät samassa paikassa. Tämä tarina kertoo pääosin Usean Kontekstin Yhdistäjän kokemuksia monikulttuurisen virtuaalitiimin johtajuudesta.

Usean Kontekstin Yhdistäjä kokee roolinsa esimiehenä hieman erilaisena riippuen siitä, onko kyse Suomen tiimin vai monikulttuurisen virtuaalitiimin johtamisesta. Suomen tiimin vetäjänä hän näkee olevansa ”*Välillä tukija, välillä sparraaja. Meillä on aika välittömät suhteet eli ei oo semmosta hierarkiaa...hyvin paljon ne [alaiset] tulee mun luokse erilaisten asioiden kanssa, että nyt vaan ei onnistu ja ei toimi ja pitää purkaa jonnekin ja he kertoo, että mikä heillä on ongelmana, mut et he tietää oikeestaan itse jo siihen vastauksenkin, et se on enemmän vähän siinä tukena olemista...*” (H6). Monikulttuurisissa virtuaalitiimeissä, erityisesti projektiluontoisissa, Usean Kontekstin Yhdistäjä puolestaan seuraa alaisiaan tarkemmin ja alaiset ”*raportoi todella niinkun paljon useemmin kuin esimerkiksi, mitä suomalaisten kanssa täytyy tehdä ja tietysti heille pitää puhua eri tavalla kuin ehkä suomalaisille ja olla semmonen tietyllä tavalla enemmän auktoriteetti ja semmonen niinkun, mitä meillä ei ehkä pidetä normaalina, että se on niinkun käskyttämistä.*” (H7). Suomen tiimin ja monikulttuuristen virtuaalitiimien esimiehen rooleissa on siis selkeä ero esimerkiksi esimies-alaisuuden hierarkiassa ja alaisten työskentelyn itsenäisyydessä.

Usean Kontekstin Yhdistäjän ja hänen ulkomailla työskentelevien alaistensa eniten käytetty viestintäväline on skype ja sen eri toiminnot, kuten chat ja puhelut. Hänen ja hänen virtuaalitiimiläistensä yhteinen kieli on englanti ja kaikki Usean Kontekstin Yhdistäjän ja tiimiläisten työskentely tapahtuu englanniksi. Virallisemman yhteydenpidon lisäksi Usean Kontekstin Yhdistäjä pyrkii siihen, että etäisyyksistä huolimatta yhteydenpito olisi tiivistä ja alaisilla olisi matala kynnys viestitellä tai soittaa skypen välityksellä, jos kysyttävää tai ongelmia ilmenee. Usean Kontekstin Yhdistäjä ylläpitää esimies-alaisuhteita myös esimerkiksi vierailemalla tiiminsä luona muutamia kertoja vuodessa.

Monikulttuurisessa virtuaalitiimissä työskennellessä Usean Kontekstin Yhdistäjä kertoo johtajuuden olevan usean eri kulttuurin vaikutuksen alaisena ja tapahtuvan eri konteksteissa. Koska kyseessä on suomalainen yritys, odotetaan ulkomailla toimivien sopeutuvan Suomen yksiköiden toimintaan ainakin tietyssä määrin esimerkiksi käytettävän termistön osalta: ”*...kyllä se on myös heille korjattu, että käyttäisitte toista sanaa siinä, jotta myös meidän tehtaan ihmiset ymmärtää.*” (H4). Vaikka eri kulttuureita

huomioidaan, eivät ne silti ole täysin tasa-arvoisessa asemassa yrityksen valtakulttuuriin nähden. Kulttuurierojen lisäksi yhteistyön kannalta on merkittävää se, että toisinaan osa tiimiläisistä edustaa yrityksen ulkoista toimijaa: *”jos miettii tota Kolkataa, joka nyt sinällään on....se nyt on eri firmaa kuitenkin taas niinkun palveluntuottaja. Tietysti heidän kanssaan suhde on vähän erilainen, vaikka he tietysti sitten on...pidetään yrityksen tiiminä. He ovat olleet täällä muutamaan kertaan ja ite on tullut siellä pari kertaa käytyä. Siinäkin niitä henkilösuhteita syntyy ja siinä itse asiassa vähän hämärtyy se, että tässä toimitaan kahden firman ylitte, koska he tavallaan on niin syvässä tossa meidän tekemisessä ja pyrkivät noudattaa...”* (H1). Ulkoisen toimijan kanssa toimiminen ei vaikuta itse työskentelyyn juurikaan. Vaikka Usean Kontekstin Yhdistäjä kokee, että yrityksen yhteinen kieli ja toimintatavat yhdistävät myös ulkoisen toimijan palveluksessa olevien tiimiläisten kanssa, on yhteistyösuhde erilainen kuin saman yrityksen sisällä työskentelevien ulkomaalaisten kanssa. Tämä näkyy sitä selvemmin, mitä korkeammalle hierarkiassa siirrytään ja yritysten omat tuottavuuteen ja tehtyihin sopimuksiin liittyvät intressit ovat vahvemmin esillä.

Usean Kontekstin Yhdistäjä on havainnut useita kulttuureiden välisiä eroja, jotka vaikuttavat työskentelyyn virtuaalisessa monikulttuurisessa tiimissä. Osa eroista on selkeästi havaittavissa, kun taas toiset eivät ole niin ilmiselviä ja niiden havaitseminen vaatii tarkempaa havainnointia. Yksi eroista liittyy eri maiden poikkeaviin lainsäädäntöihin. Ulkomaalaiset tiimiläiset saattavat kokea lain sanelemat toimintatavat turhauttavina, jos eivät tiedä, niiden olevan yrityksen ulkopuolelta saneltuja. Yhteisymmärrys syntyy, kun yrityksen toimintatavat tulevat tutuksi kaikille osapuolille. Lisäksi eroja on esimerkiksi naisten ja miesten rooleissa yhteiskunnassa. Eräässä suomalais-intialaisessa tiimissä, jonka esimiehenä toimi Usean Kontekstin Yhdistäjän naispuolinen kollega, yksi miespuolinen alainen koki työskentelyn naisesimiehen alaisena selvästi hankalaksi: *”...siellä oli ihan selkeesti yhdellä heistä vaikeeta, se että esimies oli nainen, vaikkakin he oli kovasti tehnyt länsimaissa töitä...ja se oli vähän semmonen hankala paikka ja meillä oli paljon sitten näitä puhelinpalavereja ja tota meillä aina kävi niin, että tää yks ihminen, niin hänellä oli vaikeuksia aina ymmärtää. Hän ei siis halunnu ymmärtää. Hän osas hyvin englantia, mutta hän ei halunnu ymmärtää naisia ilmeisesti ja hänellä katkes aina linja ja se oli hänen tapansa niinkun päästä siitä hankalasta tilanteesta sit pois. Hän ratkas sen niin. Ja me sitten aikailla täällä*

mietittiin, että mitähän me niinkun oikein tehdään, että meidän täytyy kuitenkin nää hommat saada tehtyä...ja sitten hänen kanssaan oma esimies [Intiassa] kävi tämän keskustelun, että sun täytyy hoitaa ne linjat kuntoon, että ne ei voi aina katketa, että hänelle sitten lopulta esitettiin niin, että hänen täytyy mennä sinne heidän pääkonttorille joka kerta palaveriin, jos ne linjat katkee. Et me niinkun otettiin tää tämmösenä puhtaasti teknisenä ongelmana, vaikka tää ihan selkeesti oli jotain muuta...” (H7). Opitut ajatusmallit eivät helposti muutu, vaikka työskentely muiden kulttuureiden edustajien kanssa tutustuttaisikin uusille tavoille nähdä asioita. Usean Kontekstin Yhdistäjän kokemus osoittaa, että eri kulttuureissa vallitsevat erilaiset käsitykset naisten ja miesten keskinäisistä rooleista vaikuttavat myös monikulttuurisissa työyhteisöissä työskentelyyn.

Usean Kontekstin Yhdistäjä on oppinut työssään kantapään kautta myös eri kulttuureiden erilaisista aikakäsityksistä: *”Aikakäsityksiä on vähän erilaisia. Uruguayn kanssa, niin he monesti joskus sanoo, että joku on huomenna aamulla kello seitsemän valmis, niin se saattaa sitten olla kahden päivän päästä, että se saattaa olla vähän semmonen vielä erilainen tapa, mutta niihinkin pystyy valmistautuun, Se on sitten vaan, että ne ensimmäiset kerrat, kun ei oo vielä niinkun äkännyt tätä asiaa, niin saattaa tulla ongelmiksi.” (H6). Ajan myötä Usean Kontekstin Yhdistäjä on oppinut varautumaan, että tiettyjen kulttuureiden edustajien kanssa voi työn tuloksia joutua odottamaan ja ne tulevat suomalaiselta kantilta katsottuna myöhässä. Kulttuureiden aikakäsityksien eroja ei saada poistettua työskentelystä kokonaan, mutta niistä johtuviin viiveisiin voidaan varautua.*

Virtuaalitiimin yhteistyöhön vaikuttaa Usean Kontekstin Yhdistäjän kokemuksen mukaan myös vahvasti yhteiskunnan infrastruktuuri toimivien verkkoyhteyksien osalta. Huonot yhteydet vaikuttavat heti yhteydenpidon vaivattomuuteen ja työskentelyssä ja viestinnässä käytettyjen työvälineiden toimivuuteen. Usean Kontekstin Yhdistäjä onkin kokenut tärkeäksi ymmärryksen muiden tiimin jäsenten työskentelyolosuhteista: *”...meillä kun toimii yleensä verkot aika sujuvasti täällä, niin sitä oli alkuun ehkä vähän vaikea ymmärtää, että jos sä teet jonkin näkösen templatien, teet jonkin näkösen prosessin, joka vaatii sitä, että nyt pitää saada jotain nopeesti päivitettyä, laitettua, niin sitten niillä toisilla onkin ongelma ja on silleen, että miksette vaan tee, niin sit huomaakin, että hetkinen, että siellä se verkko kestääkin vaikka kymmenen minuuttia päivittyä, niin, että*

sen raksin saa laitettua ruutuun. Että kannattaisko sittenkin kehitellä joku toinen keino, joka olis vähemmän kuormittava eikä mee yhdellä ihmisellä seitsemän tuntia siihen, että se vaan päivittelee siellä niitä rakseja ruutuun. Että tämmösiä asioita on tehty...mitkä on oppinu sitten, että mitkä on kannattavia keinoja tai että jos tommoset telekonferenssiyhteydet on huonoja, ettei aina kuule toista kunnolla, niin että millaisilla keinoilla varmistaa, että se viesti menee kuitenkin perille suuntaan, jos toiseen.” (H6). Työskentelyvälineitä on siis toisinaan muokattava olosuhteisiin paremmin sopiviksi, jotta kaikki pystyvät suorittamaan työtehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti.

Eräs selkeä virtuaalitiimien työskentelyyn vaikuttava seikka on tiimin jäsenten työskentely eri aikavyöhykkeillä. Usean Kontekstin Yhdistäjällä on kokemuksia yhteistyöstä, jossa on ollut mukana ihmisiä sekä Yhdysvalloista, Suomesta että Kiinasta. Suurten fyysisten etäisyyksien ja täysin eri aikavyöhykkeiden vuoksi yhteistä palaveria näiden kolmen osapuolen kesken on käytännössä mahdoton järjestää ja keskustelu saattaa olla käynnissä ja muuttaa suuntaa silloin, kun itse on nukkumassa. *”Meillä on kellossa otettu jo 24 käyttöön siinä ja tavallaan se keskustelu elää koko ajan ja aina yks joku on pois siitä.” (H1).* Usean Kontekstin Yhdistäjän mukaan viestintään liittyvät tällöin omat riskinsä ja aikaero osaltaan ylläpitää ja säilyttää kulttuureiden välisiä eroja. Aikaero on aiheuttanut omanlaisiaan ongelmia Kiinan kanssa, sillä kiinalaisten työpäivä on jo lähes ohi, kun suomalaiset saapuvat töihin: *”...siellä kello on oikeestaan kaks, kun täällä aletaan tulla linjoille...osasy s siihen, minkä takia siellä ehkä ollaan vähän semmosia itseohjautuvampia on just se, että koska ei oo oikein varaa olla, koska niiden on vaan kehitettävä jotakin, koska päivä on jo melkein menny...mutta siinä sitten se ongelma tuleeikin, että jos siellä ei se osaaminen riitä ja tehdään kuitenkin se päätös ja tehdään se väärään suuntaan, niin sit sen korjaaminen on aika hankalaa...” (H1).* Yhteistyö on siis haasteellista, kun samanaikaista työaikaa on vähän ja työtehtävissä edistytävä. Aikaerojen aiheuttamaan aikatauluongelmaan Usean Kontekstin Yhdistäjä on työssään tarttunut siten, että on ottanut aikataulutuksessa huomioon eri aikavyöhykkeillä työskentelevät tiimiläiset. Eri aikavyöhykkeiden kanssa on pidettävä omat palaverit, mikä tarkoittaa, että *”pidetään aika paljon tuplapalavereja, kun on tämmösiä info-tyyppisiä.” (H1).* Usean Kontekstin Yhdistäjä pitää tällaista eri tahojen huomioimista erittäin tärkeänä: *”perusperiaate on se, että koitetaan aina ja niinkun jo kohteliaisuusmielessä, että me muistetaan, että te olette siellä. Sekin on hirveen tärkeitä. Sekin on tietysti*

viestintää tietyllä tavalla, ettei tuu sitten sitä olo, että nyt ne ei taaskaan muistanu, että me ollaan olemassa.” (H1). Aikaeron huomioiminen liittyy siis osaltaan tiimiläisten yhteiseen työyhteisöön osallistamiseen. Kaiken kaikkiaan aikaero on Usean Kontekstin Yhdistäjästä syytä ottaa monikulttuurisen virtuaalitiimin työskentelyssä aina huomioon.

Usean Kontekstin Yhdistäjän kokemukset monikulttuurin virtuaalitiimin esimiehenä toimimisesta osoittavat, että viestintä ja siinä käytettävät välineet ovat erittäin merkittävässä roolissa virtuaalitiimin työskentelyssä. Ennen kaikkea Usean Kontekstin Yhdistäjä on virtuaalitiimejä johtaessaan kokenut merkittävänä tekijänä kasvotusten tapahtuvan viestinnän vähyden. Esimerkiksi kasvotusten viestinnässä on Usean Kontekstin Yhdistäjän mielestä se etu, *”että pääsee juurta jaksain selvittää asiaa...mä kävin siis Kiinassa tossa helmi-maaliskuun vaihteessa...niin kyllä sen huomaa, että vaikka samoja asioita oli käyty jo tämmösessä niinkun virtuaalisessa info-calleissa läpi, niin oli ikään kuin uutta asiaa, et ei se samalla tavalla niinkun mee perille se asia.”* (H3). Kasvotusten viestittäessä voi myös havaita toisesta sellaisia asioita, jotka eivät käy ilmi esimerkiksi sähköposteista: *”esimerkiksi, kun mä olin siellä [Kiinassa] niin kävi myös sekin, että henkilö, jonka kanssa mä olin paljon ollu chatilla ja viestillä, niin se oli aika hiljanen siinä ja mulla meni muutama päivä tajuta se, että sen puhuttu englantia oli heikkoa ja hän selvästi jännitti sitä.”* (H1). Kasvotusten viestimisen puuttuminen hankaloittaa Usean Kontekstin Yhdistäjän mielestä tiimin viestintää, mutta siihen voidaan vaikuttaa vierailemalla toisinaan tiimiläisten luona. Usean Kontekstin Yhdistäjä kertoo, että ulkomailla työskentelevien tiimiläisten tapaaminen kasvotusten on helpottanut tiimien viestintää vierailun jälkeen: *”ei semmosta paikkaa oo, missä viestintä ei ois helpottunut sen jälkeen, kun on henkilökohtaisesti kohdattu, että on käynyt sama homma on ollu jenkeissä ja Intiassa ja Kiinassa, niin sen jälkeen, kun oot ollut sen ihmisen kanssa, jutellut siinä vieressä, niin sen jälkeen niistä sähköposteista ja muista katoa sitä harmaata aluetta jonkun verran, koska sä ymmärrät enemmän tai molemmat ymmärtää toisiaan enemmän.”* (H1). Kun toisen on tavannut kasvotusten, tuntee paremmin hänet ja hänen toimintatapansa sekä kielitaitonsa ja omaa viestintää on Usean Kontekstin Yhdistäjän mukaan helpompaa muokata toisen tyyliä ja taitotasolle sopivaksi. Harvoin tapahtuva kasvotusten kohtaaminen vaikuttaa Usean Kontekstin Yhdistäjän mielestä monikulttuurisen virtuaalitiimin muuhun viestintään positiivisesti.

Toinen monikulttuuristen virtuaalitiimien viestintään vaikuttava merkittävä ja näkyvä seikka on viestinnässä käytetty kieli. Usean Kontekstin Yhdistäjän monikulttuurisissa virtuaalitiimeissä kielenä on aina englantia, joka on kaikille tiimin jäsenille vieras kieli. Vaikka englantia onkin tiimin jäsenten yhteinen kieli käyttävät eri kulttuureiden edustajat sitä Usean Kontekstin Yhdistäjän mukaan toisinaan hieman eri tavoin. Esimerkiksi Intiassa käytetyt vanhahtavat englannin kielen sanonnat ja erilainen käytössä oleva ammattisanasto ovat aiheuttaneet Usean Kontekstin Yhdistäjän mukaan päänvaivaa ennen kuin niihin on tottunut. *”Sanasto englanniks on hyvin eri tyyppistä taas kuin mitä meillä on taloussanasto. Niin siellä on välillä ollu vähän semmosia, että ollaan mietitty, että mitä ihmettä ne tarkoittaa. Meillä on esimerkiksi laskulle tilaukset ja he käyttää sanaa purchase order ja he käyttää sanaa po is exhausted ja me mietittiin, että mitä ihmettä ne tarkoittaa sillä, että se on nyt niinkun lopen väsynyt ja se on ihan niinkun palanu se tilaus...Ja sit me tajuttiin, että ne tarkoitti sitä, että se on niinkun täyteen kirjattu...sit kun ne selviää, niin kyllä me on ymmärretty sen jälkeen.”* (H4). Sanavalintojen lisäksi vieraan kielen sanontoihin liittyy Usean Kontekstin Yhdistäjän mukaan tulkintaeroja: *”kulttuureissa on eri tapa käyttää sanontoja, että jossain kaikki on valtavaa ja toisessa ei ollut mitään, niin siinä myös ehkä se englannin kieli saattaa toisinaan tehdä pienen, että miten nää mielletään.”* (H6). *”Tarkottaako se, että tämä asia on vaikka katastrofi sitä, että täällä on oikeesti jotain todella suurta vai onko se itse asiassa, saattaako se olla hyvinkin pieni asia, että nää on aina suhteellisia, että mikä tarkoittaa mitään.”* (H6). Ajan myötä Usean Kontekstin Yhdistäjä on oppinut ymmärtämään eri kulttuureissa käytettyjä sanontoja ja tapoja ilmaista asioita. Hätäisten johtopäätösten sijaan on hänestä hyvä muistaa, että toisen tapa ilmaista asioita voi poiketa omasta ja pyrkiä selvittämään asian todellinen tila. Vaikka Usean Kontekstin Yhdistäjän ulkomaalaiset kollegat yleisesti ottaen osaavatkin englantia erittäin hyvin, on toisinaan ollut hankalaa löytää tarpeeksi kielitaitoisia osaajia Kiinasta. Intialaisten kanssa puolestaan ongelmia on aiheuttanut heidän usein vahva intialainen aksenttinsa englantia puhuttaessa. Vaikka tiimin jäsenet jakaisivatkin yhteisen kielen, tiimiläisten monikulttuuriset taustat asettavat haasteita yhteisen ymmärryksen löytämiselle.

Usean Kontekstin Yhdistäjä on havainnut monikulttuurisessa tiimissä työskennellessään, että kulttuureiden tavoissa viestiä on eroja, joiden huomioiminen edistää myös työntekoa. Hän on muun muassa huomannut, että Suomessa viestintäkulttuuri on rennompaa kuin esimerkiksi Kiinassa. Suomessa voi kollegoita lähestyä tuttavallisemmin ja *”mennä vaan suoraan asiaan”* (H5), kun taas Kiinassa täytyy olla *”pieni semmonen niinkun smalltalk alkuun”* (H5). Usean Kontekstin Yhdistäjän saaman palautteen perusteella suomalaisten suoraan asiaan siirtyvä viestintä koetaan toisinaan tökerönä, *”koska se on sen verran lyhyttä se kommunikointi ja ei oo muualla samalla tavalla siihen totuttu.”* (H6). Intialaisen viestintäkulttuurin erityispiirteeksi Usean Kontekstin Yhdistäjä nimeää sen, että *”Intiasta tulee kysymyksiä niin kauan, että he varmasti ymmärtävät ja joskus ja ihan useinkin sitten ihan rasittavuuteen asti”* (H1). Kiinalaisten puolestaan *”on vaikeampi kysellä, jos he ei oo ymmärtäny, niin se, että ei oikein voi tehdä vaan sellasta kysymystä, että ymmärsitkö, koska silloin toinen ei välttämättä vastaa, että en ymmärtäny”* (H6). Kaikki eri kulttuureiden viestintätapoihin liittyvät erot, kuten kiinalaisten haluttomuus vastata kysymyksiin kielteisesti, eivät välttämättä ole selvästi havaittavissa, vaan niiden paljastaminen vaatii Usean Kontekstin Yhdistäjän mukaan tarkkanäköisyyttä ja herkkyyttä rivien välistä luettavissa oleville viesteille. Kun viestinnässä on mukana usean eri kulttuurin edustajia, on hänen mukaansa tarpeen pohtia viestiensä muotoilua erityisen tarkasti, jotta saa ilmaistua asiansa sellaisessa muodossa, että kaikki ymmärtävät sen erilaisista viestintätavoista huolimatta. Oma viestintäänsä on siis oltava valmis muokkaamaan tilanteen mukaan.

Väärinymmärrysten sattuessa on Usean Kontekstin Yhdistäjän mielestä viestinnän välineiden rooli merkittävä monikulttuurisen virtuaaliitiimin viestinnässä. Hänen mukaansa haasteellisinta kasvotusten tapahtuvan viestinnän puuttuessa onkin sen varmistaminen, että viesti on ymmärretty ja väärinymmärryksiltä välttytty. Kun ollaan valtaosin sähköpostin, skypen ja chatin varassa, voi pienistä väärinymmärryksistä pahimmassa tapauksessa syntyä suurempia ongelmia: *”muutamit väärintulkinnat tai väärin asetetut pienet kysymykset tai lauseet voi aiheuttaa ihan sellasia sitten, että joutuu selvittelemään jälkikäteen, että tarkottiko tää mitä tässä...niin se on niinku selkee haaste siinä, kun me toimitaan kahdessa eri lokaatiossa.”* (H2). Pieni kirjoitusvirhe tai pois jäänyt sana voi siis toisinaan saada suuretkin mittasuhteet, sillä kirjallinen viestintä jättää kasvotusten viestimistä enemmän varaa tulkinnalle. Ristiriitatilanteiden syntyessä Usean

Kontekstin Yhdistäjä hoitaakin ne mieluummin puhelimitse kuin sähköpostilla ja hän uskoo suoran palautteen olevan paras tapa lähteä avaamaan väärinymmärryksiä: ”...*että hei kun sä nyt kirjoitit näin, niin nyt tuli tämmönen väärinkäsitys, että niinkun näin se pitää.*” (H5).

Palautetta antaessa Usean Kontekstin Yhdistäjä miettii aina, miten sen antaa: ”*Se täytyy antaa sillä tavalla, että totta kai siis ensinnäkin henkilökohtainen palaute siten, että sitä ei muut kuule, jos on tän tyyppinen arkaluontosempi tai sitten, että se annetaan tiimille.*” (H5). Palautteen antamisessa on Usean Kontekstin Yhdistäjästä tärkeää, ettei kukaan menetä kasvojaan. Monikulttuurisessa virtuaalitiimissä yhteiseen ymmärrykseen pyrittäessä auttaa Usean Kontekstin Yhdistäjän mukaan toisto ja konkretia: ”...*kielen pitää pysyä siinä konkreettisella tasolla, että kuka ja mitä ja koska ja toistoa ja toistoa ja sit toistetaan vielä toisesta suunnasta, että ymmärsihän kaikki nyt...*” (H7). Muutenkin Usean Kontekstin Yhdistäjän mielestä on hyvä miettiä tarkkaan, miten asiat ilmaisee, ja mitä toinen ilmaisuillaan tarkoittaa, kun työskennellään sellaisten tiimiläisten kanssa, joille englanti ei myöskään ole äidinkieli. Erityisesti, jos englannin kielen taito on heikompi, voi yhteydenpito takkuilla, jolloin on hyvin tärkeää varmistaa, että sekä itse että myös muut ymmärtävät, mistä on kyse.

Eri viestinnän välineitä käytettäessä tulee kiinnittää huomiota eri asioihin. Sähköposteja kirjoittaessa on tylyjä ja helposti väärin ymmärrettäviä viestejä välttääkseen Usean Kontekstin Yhdistäjän mukaan oltava ”*tarkkana, että miten sä ne ja pystytkö sä sinne laittaaan pehmeitä niinkun, että please tai would you ja niinkun, että niissä täytyy olla mun mielestä tarkkana ja tota sitten niinkun chattiahan me tosiaan todella paljon harrastetaan ja siellä kyllä meillä on nää hymiöt, nehän on niinkun tosi iso juttu...heti antaa sen, että millä mielellä se on se henkilö niinkun liikkeellä.*” (H5). Monikulttuurisen virtuaalitiimin kirjallisessa viestinnässä voi siis käyttää erilaisia apukeinoja viestin selventämisessä ja väärinymmärrysten välttämiseksi. Kun Usean Kontekstin Yhdistäjä on yhteydessä kaukaisiin tiimiläisiinsä puheluin, hän kiinnittää erityistä huomiota siihen, että kuulostaa iloiselta ja pirteältä, ”*että heille tulis semmonen hyvä mieli siellä*”(H5), vaikka itse olisikin väsynyt.

Viestinnän haasteista huolimatta hyvät viestinnässä käytettävät välineet helpottavat Usean Kontekstin Yhdistäjistä viestintää huomattavasti: *”meillä on niinkun hyvät työvälineet, esimerkiksi tää skype, niin se toimii hyvin ja yhteydet pelaa suht hyvin...ja kaikille tavallaan tuttu tapa se skype ottaa, että kaikki ihan rohkeesti chattailee ja soittelee...jotenkin tuntuu,...että se ei oo mitenkään niin muodollista...et niinkun se semmonen kynnys ottaa yhteyttä on meillä hyvin matala, mikä on mun mielestä hyvä...Nopeesti sit pystytään ottaan se yhteys sillä skypellä....”* (H5). Toimivat työvälineet, joita on matala kynnys käyttää, pienentävät hänestä fyysisen etäisyyden tuomaa välimatkaa ja tekevät viestinnästä vaivatonta ja vähemmän muodollista. Viestinnän välineet toimivat Usean Kontekstin Yhdistäjän kokemusten mukaan virtuaalitiimin viestinnässä myös toisiaan täydentävinä työkaluina: *”se, että ymmärretään se asia, et mistä tässä oikein on kysymys ja molemmat puhuu samasta asiasta ja näin, että etenkin, jos nyt sattuu, että chatataan tai on joku sähköposti, niin se ei missään nimessä riitä, että se pitää olla myös se puhelu sitten siihen useastikin siihen väliin, että hei tätä mä nyt tarkotin ja ymmärsitkö nyt ja sit vielä niinkun hakee sieltä niitä, niinku tavallaan vahvistusta sille, että hän on ymmärtänyt...ja sit se voi olla Intian päässä taas se, että se aksentti on niin vahva, että se on vaikea ymmärtää puhelimitse, että silloin on parempi laittaa se sähköposti, joka selventää...”* (H5). Viestinnän välineet voivat myös hankaloittaa viestintää, kuten silloin, jos linjat ovat huonot. Tämä on Usean Kontekstin Yhdistäjän mukaan ongelma erityisesti silloin, jos toisen puheesta on muutenkin vaikea saada selvää esimerkiksi aksentin takia. Eri viestintävälineet toimivat eri tavalla eri yhteyksissä ja monesti paras ratkaisu on useiden viestintävälineiden käyttö toisiaan täydentävinä viestinnän keinoina.

Usean Kontekstin Yhdistäjä kokee monikulttuurisen tiimin johtajuudessa tärkeäksi muistaa sen, että vaikka hänen kokemustensa perusteella useat eri kulttuureista vallitsevat stereotypiat pitävät paikkansa, kaikki me olemme kansallisesta kulttuuristamme riippumatta tavallisia ihmisiä. Vaikka tuntisit stereotypiat, yhteistyö ei suju sen helpommin, jos et tunne ihmistä, jonka kanssa työskentelet. Ja vaikka tietäisit kulttuurista paljonkin, jos et ole syntyperäinen kulttuurin edustaja, et voi tuntea kaikkia kulttuurin puolia. Kulttuuriset tekijät saattavat vaikuttaa tiimiläisten toiminnan taustalla, mutta pääpaino tulisi kuitenkin Usean Kontekstin Yhdistäjän mielestä olla itse ihmiseen tutustumisella yksilönä. Usean Kontekstin Yhdistäjän mukaan tärkeintä monikulttuurisen

tiimin johtamisessa onkin henkilökohtaisten suhteiden luominen tiimin jäseniin. Tämä onnistuu hänen mukaansa parhaiten tutustumalla tiimiläisiin paikan päällä. ”*Mun mielestä se on niinkun ehdoton, että kyllä ne henkilöt, jotka tavallaan siellä kaukana on, niin kyllä heitä täytyy käydä myös kasvotusten moikkaamassa, et se tavallaan se suhde täytyy rakentaa sille, että sä tapaat heidät ja vietät heidän kanssaan aikaa...että sä tunnet henkilöt, koska muuten se on vähän vaikee muuten sieltä haistella, että mistäs päin kullonkin tuulee, että sit kun on tosiaan oppinu henkilön tuntemaan, niin sitten on helpompi asioitakin viedä eteenpäin.*” (H5). Kasvotusten vietetty aika on Usean Kontekstin Yhdistäjän mielestä välttämätöntä monikulttuurisen virtuaalitiimin johtamisen kannalta, vaikka se jäisikin vähäiseksi. Vaikka virtuaalitiimien työskentelyssä kulttuurierot korostuvat kenties enemmän kuin kasvotusten työskentelyssä, on niiden rooliin tiimin yhteistyössä mahdollista vaikuttaa viettämällä silloin tällöin aikaa myös kasvotusten ja tutustumalla henkilökohtaisesti.

4.4 ”Maassa maan tavalla” – Eri kulttuureissa vierailija

Eri Kulttuureissa Vierailijan työalueena ovat kaikki maailman kolkat, joissa yrityksellä on toimintaa. Hänen työpaikkansa on yrityksen Suomessa sijaitsevassa palvelukeskuksessa, mutta hän matkustaa työnsä merkeissä paljon eri maissa. Omien alaistensa lisäksi Eri Kulttuureissa Vierailija työskentelee useiden eri tahojen kanssa sekä ulkomailla että kotimaassa. Ulkomailla työskentelystä Eri Kulttuureissa Vierailijalla on paljon kokemusta esimerkiksi Kiinan, Intian ja Saksan osalta. Tämä tarina keskittyy hänen ulkomailla hankittuihin kokemuksiinsa monikulttuurisissa tiimeissä työskentelystä.

Oli kyseessä sitten jokin Aasian tai Euroopan maa viestii Eri Kulttuureissa Vierailija ulkomailla työskennellessään pääosin kasvotusten. Toki käytössä ovat myös sähköposti, chat ja skype, mikäli niille esiintyy tarvetta ja näitä välineitä Eri Kulttuureissa Vierailija käyttää viestintään ulkomaiden suuntaan Suomessa ollessaan. Viestintä on suurelta osin henkilökohtaista ja epävirallista, mutta Eri Kulttuureissa Vierailija osallistuu ulkomailla myös erilaisiin palavereihin. Viestinnässä käytetty kieli on kaikissa vieraissa maissa englanti.

Eri Kulttuureissa Vierailija työskentelee ulkomailla sekä saman yrityksen muissa maissa sijaitsevien toimipisteiden työntekijöiden että ulkoistuspartnereiden edustajien kanssa. Saman yrityksen sisällä toimiessa Eri Kulttuureissa Vierailija huomaa ulkomaillakin yrityksen toimintatavan vaikutuksen toimintaympäristöön ja kulttuureiden kohtaamiseen: *”...on se nyt sitten viitekehys vai mikä hyvänsä, niin se [yritys] on kuitenkin kaikille se yhdistävä tekijä. Se niinkun puskee vähän läpitte sitä niinkun eurooppalaista ja sitä suomalaista tapaa niinkun kaikesta huolimatta tässä.* (H1). Sama yritys vaikuttaa Eri Kulttuureissa Vierailijan ulkomailla työskentelyssä myös jaettujen intressien ja toimintatapojen kautta. Lisäksi yrityksen työntekijät jakavat yhteisen yrityskielen ja yhteistyötä helpottaa, että kaikki puhuvat samoilla termeillä. Eri Kulttuureissa Vierailija uskoo, että työskenteleminen esimerkiksi kiinalaisessa yrityksessä, jossa on kiinalaiset toimintatavat, olisi hyvin erilaista: *”Se on varmaan vähän sitten, että jos menis semmoseen paikalliseen yritykseen, jolla ei oo niin vahvaa linkkiä Eurooppaan, USA:han, niin silloin ehkä se voisi olla toinen juttu.”* (H6). Suomalaisen yrityksen kautta myös muissa maissa työskentelevillä yrityksen työntekijöillä on linkki Eurooppaan ja monet heistä *”seuraa Euroopan uutisia ja on tietosia esimerkiksi Euroopan pakolaisongelmista, niin tiesi itse asiassa melkein paremmin kuin itse..., että se ei oo ihan puhdas niinkun se kulttuurien kohtaaminen, vaan se meillä on ehkä vähän kotikenttäetu niin sanotusti siinä, että se on niinkun se tulee sieltä jo vähän annettuna siihen pöytään.”* (H1). Myös muiden ulkomaalaisten kumppaneiden kanssa toimintaa helpottaa se, että *”...ne yritykset, joiden kanssa me tehdään töitä, niin he on hyvin kansainvälisiä, niin he on tottuneet länsimaalaiseen tapaan toimia ja työskennellä...”* (H6).

Saman yrityksen sisällä toimimisesta ja länsimaisiin toimintatapoihin tottuneista yhteistyökumppaneista huolimatta Suomesta poikkeava toimintaympäristö ja etäisyys Suomeen asettavat Eri Kulttuureissa Vierailijan kokemusten mukaan myös haasteita monikulttuuriselle yhteistyölle. Vaikka Eri Kulttuureissa Vierailija vierailee yrityksen Kiinan toimistolla, pitää merkittävä aikaero Suomeen toimipisteitä osaltaan erillään: *”se [aikaero] on ehkä yks syy siihen, miks se kulttuuriero sinne [Kiinaan] ehkä pysyy sen verran, kun verrataan taas sitten saksalaisen ja suomalaisen välillä, niin sitä ei oo niin paljon, koska toimitaan tossa samalla aikavyöhykkeellä, niin se sulautuu, mutta tossa taas*

niinkun niin moni tekijä tekee sen, että pysytään vähän erillään.” (H1). Koska kiinalaisten työpäivä on jo lähes ohi, kun suomalaiset vasta aloittavat päivänsä, on tiiviin yhteistyön ylläpitäminen toisinaan Eri Kulttuureissa Vierailijan mukaan haastavaa. Muun muassa tämän vuoksi hän kokee säännöllisten vierailujen muiden maiden toimipisteisiin olevan erittäin tärkeitä. Myös esimerkiksi suomalainen ja paikallinen tapa johtaa ja organisaatiokulttuureihin liittyvät seikat saattavat Eri Kulttuureissa Vierailijan mukaan toisinaan olla ristiriidassa keskenään: *...”sitten, kun lähdetään tonne itään päin, niin sit se kulttuuri on, että tieto on valtaa ja se poikkeaa hyvin pitkälti meidän yrityksen arvoista taas sitten, kun me pyritään jakamaan tietoa mahdollisimman paljon, niin kyllähän siellä sitten on todella haastavaa lähteä kehittämään toimintaa, kun ihmiset tietää ainoastaan sen oman osa-alueensa...se kulttuuri on hyvin toisenlainen verrattuna siihen, että kun me toivotaan täällä, että alaiset puhuis vielä entistä enemmän ja olis proaktiivisempia.”* (H2). Vaikka yritys olisikin länsimaalainen, paikalliset käsitykset esimerkiksi esimiesten ja alaisten välisistä valtasuhteista pitävät sitkeästi pintansa paikallisten keskuudessa. Ulkomailla työskennellessään Eri Kulttuureissa Vierailija tasapainotteleekin usein kahden eri kulttuurin välissä.

Ulkomailla työskennellessään Eri Kulttuureissa Vierailija on kohdannut useita tilanteita, joissa erot kansallisissa kulttuureissa vaikeuttavat yhteisen ymmärryksen löytämistä. Kerran Kiinassa työskennellessään Eri Kulttuureissa Vierailijalla oli vaikeuksia murtaa jäätä hänen ja paikallisten väliltä. Hän oli mennyt Kiinaan auttamaan eräässä projektissa, mutta hänen pöytänsä ääressä oli hiljaista eikä kukaan tullut pyytämään apua eikä myöntänyt sitä tarvitsevana, kun hän sitä tarjosi useaan eri otteeseen. Eri Kulttuureissa Vierailija koki, että *”vaikka me käytiin syömässä ja muuta, niin se oli semmosta näennäistä kohteliaisuutta”* (H1). Sitten hän päätti muuttaa lähestymistapaansa. *”esimerkiks yhden tiimiläisen niin sillä oli hirvee määrä postikortteja siinä open officen siinä, niin sitten mä aloin ehkä vähän tuppautuenkin kyseleä, että mikäs toi on, onks toi hei sun oma kuva ja sitten hän alkoi kertoa niistä niistä tarinoita ja kyseltiin ja selvis sitten vähän sitä persoonaa enemmän ja muuta, niin sitten se alkoi se homma aukeamaan myös työmielessä...ja vähän saman joutu hakea sitten vähän jokasesta, että mikä sen juttu oli, että se ei tuu ihan. Siellä joutuu tekemään vähän enemmän töitä sen eteen, mikä täällä taas tulee enemmän annettuna ja oletuksena.”* (H1). Lisäksi hänen täytyi muuttaa omia toimintatapojaan, jotta yhteistyö onnistui: *”...itekin on istunut viis vuotta tässä ja suurin*

piirtein tietää, minkälainen persoona on ja vertaa siihen, että mitä muualla tapahtuu, että miten mä käyttäydyn, niin siellä joutu ihan selvästi muuttamaan omaa tekemistään...”

(H1). Kiinalaisten haluttomuus kysyä ja myöntää tarvitsevänsä apua on tullut ilmi myös muilla Eri Kulttuureissa Vierailijan matkoilla: *”Kiinan tapauksessa enemmän on ehkä ollu se ongelmana, että he on saattaneet sanoa jotain, että asiat hoituu ja on tehtynä ja sitten onkin ollut niin, että ei olekaan, kun ei ole pystyneet sitten sanomaan, että he ei oikein tiedä.”* (H6). Eri Kulttuureissa Vierailija onkin pystynyt ylittämään kiinalaiseen kulttuuriin liittyvän avuntarpeen myöntämisen ja avun pyytämisen välttelyn vasta tutustuttuaan kiinalaisiin henkilökohtaisemmin.

Eri Kulttuureissa Vierailija on oppinut paljon kulttuureiden välisistä eroista ulkomailla työskennellessään. Hän on esimerkiksi huomannut, että Kiinassa työskennellessä on erittäin tärkeää muistaa vanhempien ja senioriasemassa olevien henkilöiden kunnioittava kohtelu sekä harmonian ja sopuosoituksen vaaliminen ylipäätään. Myös toisen asettamista asemaan, jossa hän voi menettää kasvonsa, on vältettävä Kiinassa erittäin tarkkaan. Eri Kulttuureissa Vierailija ei itse ole kohdannut Aasiassa ongelmia sukupuolensa vuoksi, mutta on kuullut tarinoita siitä, kuinka esimieheksi naisiesimiesten on vaikeampaa toimia Aasian maissa kuin miesten vahvasti patriarkaalisten kulttuureiden vuoksi. Hän uskookin, että on välttynyt kyseisiltä ongelmilta, sillä *”ne yritykset, joiden kanssa me tehdään töitä, niin he on hyvin kansainvälisiä, niin he on tottuneet länsimaiseen tapaan toimia ja työskennellä, että mie en oo kokenu sitä samaa ongelmaa, vaikka oon ollu paljon tekemisissä...”* (H6). Eri Kulttuureissa Vierailija on myös oppinut esimerkiksi Intiassa vallitsevan erilaisen hierarkiakäsityksen kantapäähän kautta: *”Kerran kävi niin, että Intiassa olin pitämässä palaveria, tämmöstä tiimipalaveria ja lähdin pois siitä huoneesta, kun se palaveri oli loppunu ja puolen tunnin päästä takasin ja koko porukka seiso edelleen siellä ja kysyin sitten, että mitäs te täällä teette, niin selvis, että kun en ollu erikseen sanonu, että saatte lähteä, niin he oli sitten jääny odottamaan...että he olis oottanu, että tulee käsky ylempää, että milloin he saa poistua.”* (H6).

Myös erot eri maiden lainsäädännöissä ja sitä myötä työpäivien rytmittymisessä ovat Eri Kulttuureissa Vierailijan mukaan vaatineet hieman totuttelua. Eri Kulttuureissa Vierailija kokee, että tässä suhteessa *”Euroopassa varsinkin on kyllä aika lailla samanlaiset tavat*

toimia kuitenkin, että ei siinä oo niin kauheesti niitä eroja, et enemmän ne on ehkä tullu sillai, että on käyty jossain Intiassa tai Kiinassa tai sitten Etelä-Amerikassa.” (H5). Eri Kulttuureissa Vierailija mainitsee esimerkiksi työaikojen eroista sen, että Kiinassa ”he lähtee perjantaisin yhdeltä, koska se vie se kotimatka sen neljä viis tuntia bussissa.” (H5). Myös työyhteisöjen erilaiset sosiaaliset tavat eroavat suomalaisista työyhteisöistä. Intiassa ollessaan Eri Kulttuureissa Vierailija huomasi, että ”joka ikinen aamu, kun tuli toimistolle, niin kaikki ihmiset siellä toimistolla, niin ne tuli moikkaamaan ja sanomaan huomenta ja vaikka vaihtaan sen sanan tai kaks siinä sun kanssa, kun meillä ehkä enemmän on niin, että sanotaan sille lähimmälle työtoverille tai saatetaan nyökätä tosta ovelta ja se saa riittää koko porukalle, mutta tääl oli hyvin paljon semmonen enemmän, että niillä henkilökohtaisilla suhteilla oli merkitystä ja käytiin juttelemassa... Tosin silleen suomalainen miettii, että tehokkuus ei oo siinä.” (H6). Myös Intian ja Kiinan kulttuureiden vieraanvaraisuus on jäänyt vahvasti Eri Kulttuureissa Vierailijan mieleen: ”molemmat on vieraanvaraisia...Kiinassakin oli semmonen ystävällinen kulttuuri, että miten otetaan vieraat vastaan ja paljon nähtiin vaivaa sen eteen, että vaikka jos joku tulee, että saadaan järjestettyä, että jos halus mennä käymään viikonloppuna jossain, niin siellä oli heti kaikilta tuli neuvot, että miten pääset perille ja voidaan hakee liput sulle ja kaikkee tämmöstä, mitä ei olis välttämättä kuulunu siihen työnkuvaan, niin siitä huolimatta oltiin valmiita tekemään.” (H6).

Ulkomailla työskennellessään Eri Kulttuureissa Vierailija on huomannut sen, että kulttuurien väliset erot korostuvat ja konflikteja syntyy helpommin, kun tilanne työpaikalla on epävakaa ja organisaatio muutoksessa. Jos esimerkiksi työpaikat ovat vaarassa suuria siirtoja ulkomailla tehdessä, alkavat toisen kulttuurin tavat ja toiminta helpommin ärsyttää: ”ihmisillä alkaa sitten useempi asia selvästi painamaan mieltä, että ne ei oo välttämättä enää ihan töihin liittyviä tai muuta, mut et sit tulee se, että nää käyttää liikaa tuoksuja, kun kulttuurissa ei oo totuttu siihen, että tulee päänsärky ihmisille. Tai että missä kulttuurissa on minkäkinlaiset tavat käyttää wc:tä...mutta ne selvästi korostuu sillon, kun tulee joku tommonen iso muutos, että sen huomaa, kun nää samat ongelmat toistuu...” (H6). Yhdessä toimiminen on siis helpompaa silloin, kun tilanne on vakaa eikä kummankaan asema niin sanotusti uhattuna. Tämän Eri Kulttuureissa Vierailija sai konkreettisesti kokea Saksassa, kun sieltä oltiin erään projektin yhteydessä siirtämässä töitä Suomeen. Alkuun yhteistyö saksalaisten kanssa oli

hankalaa: *”heiltähän työt oli loppumassa ja me sitten haettiin sieltä töitä tänne ja se on vähän semmonen vallottaja-asenne tietyllä tavalla...huomas, että tää on aika kylmäkiskosta ja että mä saan just sen, mitä on pakko antaa, mutta mä en saa taustoja yhtään.”* (H1). Muutamaa viikkoa myöhemmin hän palasi Saksaan ja asiat alkoivat sujua paremmin: *”mä olin kuullu, että Nicole, jonka kanssa mä juttelin, että se oli saanu uuden työpaikan...mä menin sen huoneeseen siinä jutteleen...siinä meni suurin piirtein kaks tuntia yhtäkkiä. Sen jälkeen mulla ei ollu minkäänlaista ongelmaa silloin loppuaikana...”* (H1).

Muiden kulttuurierojen lisäksi Eri Kulttuureissa Vierailija on havainnut ulkomailla eroja kulttuureiden tavassa viestiä. Erot elekielessä tulevat yleensä esiin ensimmäisenä. *”suomalainen ei liikuta niin paljon käsiään ja sitten kun sä meet vaikka ranskalaisen kanssa, niin siinä koko heiluu kun heinä mies ja sitten on tietysti siitä välistä kaikennäköstä...että sä voit joskus, että ei tartte sanoo mitään, että sä näät jo ilmeestä paljon. Osa paljastaa selkeämmin ja osa yrittää pitää vähän enemmän piilossa sitten.”* (H2). Erot eivät rajoitu vain elekieleen. Eri Kulttuureissa Vierailija kokee esimerkiksi uruguaylaisten tavan viestiä melko erilaiseksi suomalaisen tapaan verrattuna: *”suomalaiset on ehkä vähän varautuneempia tai asiallisempia tai semmosia, että mitä voi sanoo tai miten toimitaan, mutta heidän [uruguaylaisten] tapansa taas oli semmonen, että tullaan heti halaamaan ja ollaan kavereita ja jaetaan avoimesti asioita, ettei ollu semmosta niinkun, mitä meillä monesti on, että ellet kysy, niin en kerro, et siellä oli heti hyvin valmiita niinkun kaikki jakaaan kokemuksia ja ajatuksiaan ja että minkä näköstä tulee.”* (H5). Monissa kulttuureissa ei myöskään mennä niin suoraan asiaan kuin suomalaisessa, minkä Eri Kulttuureissa Vierailija on huomannut ulkomailla pidetyissä palavereissa: *”jos aattelis, että tunnin palaveri, niin helposti saattaa sitten tiettyjen maiden kanssa mennä siitä sitten semmoseen jargoniin, jolloin saadaan aika vähän sitten loppujen lopuksi aikaseksi, mikä on joskus vähän haasteellista...Toisaalta ollaan ystävällisiä ja on niinkun hyvät suhteet, mutta sitten on vaikee saada pidettyä sitä kasassa.”* (H6).

Oman lisämausteensa ulkomailla työskentelyyn tuo vieraalla kielellä viestiminen. Ulkomailla työskentely on kartuttanut Eri Kulttuureissa Vierailijan kielitaitoa:

”sanavarasto laajenee tietysti..., että osaa sen paikallisen tavan sanoa jonkin asian.” (H6). Kokemuksen myötä hän on oppinut viestimään eri tavoin englantia puhuvien ja käyttävien ihmisten kanssa. Paikallisten kielen vivahteiden lisäksi myös yksilölliset erot englannin kielen hallinnassa vaikuttavat viestintään. Eri Kulttuureissa Vierailijan mielestä on tärkeää muokata omaa kielenkäyttöään toisen osapuolen kielitaitoa vastaavaksi: *”...henkilö, jonka kanssa mä olin paljon ollu chatilla ja viestillä, niin se oli aika hiljanen siinä ja mulla meni muutama päivä tajuta se, että sen puhuttu englanti oli heikkoa ja hän selvästi jännitti sitä...ja mä huomasin, että okei tän ihmisen kanssa mun pitää hidastaa, olla paljon yksinkertaisempi, ettei se niinkun pelkää...”* (H1). Uuden ihmisen kanssa viestintä onkin alkuun yhteisen maaperän etsimistä: *”Lähetään niinkun tavallaan hakeen sitä, miten tän kumppanin kanssa viestitään.”* (H4).

Matkoillaan Kiinassa Eri Kulttuureissa Vierailija on törmännyt siihen, että paikalliset turvautuvat palavereissa helposti äidinkieleensä: *”Tuntuu vähän siltä, että se johtuu siitä, että siellä voi olla osalla vähän puutteellinen se englannin niinkun...”* (H1). Hän tunnustaa myös turvautuneensa itse toisinaan suomen kieleen ulkomailla työskennellessään: *”käytetäänhän me sitä joskus hyödyksi, kun ollaan esimerkiksi työreissussa tai jossain, niin kun ollaan Intiassa, kun puhutaan jostain, että mennään vaikka siihen tilanteeseen, että ollaan jossain menossa vaikka johonkin ravintolaan eikä oikein tiedetä, mitä täällä syödään, niin siinä voi ottaa sen suomen vähäks aikaa, että onks sulla hajua, että mitä toi kana on. Et kyllähän sitä sitten niissä tilanteissa kannattaa käyttää vähän hyödyksi, mut sillon kannattaa olla tosi hyvin tietonen, että osaaks se toinen puoli suomea vai ei.”* (H1). Hänen mielestään kieltä, jota toinen osapuoli ei ymmärrä on käytettävä harkiten: *”...onhan siitä jotain etua joskus, mutta harvoin...ei siitä myös itekään tykkää, jos joku alkaa höpöttää toisella kielellä palaverissa...”* (H1). Käytettävää kieltä valitessaan on Eri Kulttuureissa Vierailijan mukaan hyvä *”mieltiä näitä, että mikä on kohtelias tapa hoitaa asioita.”* (H1). Kielivalinnallaan voi siis viestiä toiselle osapuolelle, että huomioi hänet viestinnässään.

Eri Kulttuureissa Vierailija kokee, että työyhteisön monikulttuurisuus ja erot tavoissa viestiä ovat vaikuttaneet myös hänen tapaansa muotoilla omia viestejään: *”...semmonen sanojen muotoilu, lauseiden muotoilu ja kaikkien tekstien muotoilu on saattanut*

muokkautua vähän sen mukaan, että millasia käytäntöjä käyttää, että verrattuna siihen, että jos olis vaan suomalaisille ja vaan suomen kielellä. Sillon voidaan pitäytyä hyvin lyhyessä ja ytimekkäässä... Että nyt on opettanu ehkä enemmän käyttää, jos vaikka tekee slideja tai dioja, kommunikoi jotain uutta prosessia, niin käyttääkin tämmösiä vaikka slide doceja, johon tulee enemmän tekstiä...” (H6). Viestinnän täytyy olla siis mahdollisimman selkeää ja jättää mahdollisimman vähän sijaa arvailulle ja väärinymmärryksille: *”toisen kulttuurin kanssa se voi vaatia juurikin sen, että huomataan, että okei, näin korkeella tasolla oleva ohjeistus ei riitä, vaan meidän pitää lähteä siihen, et me kerrotaan, että tämä on lasku.”* (H4). Eri Kulttuureissa Vierailija on todennut hyväksi tavaksi muokata omaa viestiään hieman kohdemaan tyyliin sopivammaksi. Hänen mukaansa esimerkiksi Intiassa myös intialaisten työkavereiden viestintätyyli on muokkautunut enemmän kohti suomalaista tyyliä. Molemmat kulttuurit ovat siis sopeutuneet toisen kulttuurin tapoihin. Kärsivällisyys on myös Eri Kulttuureissa Vierailijan kokemusten mukaan erittäin tärkeää monikulttuurisen organisaation viestinnässä. Monesti on hyvä varmistaa jälkikäteen, että ohjeistukset ja tehtävänannot on varmasti ymmärretty toivotulla tavalla ja lähettää sovitut seikat vielä kirjallisena, jos keskustelu on käyty kasvotusten. Hänen mielestään on myös tärkeää *”esimiehenä ehkä vielä enemmän kun muuten, niin kiinnittää siihen huomioo just, että ei tavallaan niinkun nolaa ketään eikä aseta ketään semmoseen asemaan, että hän kokee itsensä niinkun jotenkin nujerretuks tai väärin kohdelluks tai muuta ja se nimenomaan korostuu sitten, jos siin on eri kulttuureista niitä ihmisiä.”* (H7). Eri Kulttuureissa Vierailija uskookin, että *”sellainen kohtelias käyttäytyminen, et se on aina a ja o niinkun kaikessa kommunikoinnissa työelämässä.”* (H5).

Ulkomaille lähtiessä on Eri Kulttuureissa Vierailijan mielestä *”hyvä tietää se kulttuuritausta ensin. Ehdottomasti, että tavallaan ei se ei tuu niin täytenä yllätyksenä sitten, miten joku käyttäytyy tai miksi hän tekee, mitä hän tekee.”* (H5). Parhaiten uusiin kulttuureihin ovat Eri Kulttuureissa Vierailijan mielestä tutustuttaneet länsimaisten konkareiden neuvot ennen kyseisessä maassa työskentelyä: *”kaikista paras tapa on se, että sä juttelet toisen länsimaalaisen kanssa, joka on pidempään esimerkiksi asunu kyseisessä maassa tai muuta, että osaa jo peilata tavallaan siihen meidän suomalaiseen tai tähän länsimaalaiseen kulttuuriin ja tietää jo, mitkä on tavallaan ne isoimmat erot. Pystyy heti kertoon sulle, että miksi ne tekee näin ja tästä syystä se on näin... Et on ollu*

hyvä, että on tavallaan ollu mentorina sellasia henkilöitä, jotka on asunu esimerkiksi Kiinassa ja sit on auttanu ymmärtään asioita erilailla.” (H5). Muiden neuvot ovat auttaneet Eri Kulttuureissa Vierailijaa välttämään *”pahimmat mokat, etten mä nyt ekana päivänä pilaa kahden viikon työreissua...”* (H1). Liikaa ei Eri Kulttuureissa Vierailijan mielestä kuitenkaan pidä kulttuureihin liittyviin stereotypioihin nojata, sillä saman kulttuurin edustajatkin eroavat toisistaan lukuisin eri tavoin. Hänelle itselleenkin on sanottu, että *”sä näytät ihan suomalaiselta, muttet sä suomalainen oo...”* (H1) sen vuoksi, että hän on erittäin puhelias. Kulttuurieroja ulkomailla työskennellessä kohdatessaan Eri Kulttuureissa Vierailija on oppinut muistamaan myös sen, että hänen omat suomalaiset tapansa ovat muiden kulttuureiden edustajille yhtä outoja ja uusia kuin heidän tapansa hänelle. Hän ei ole siis ainut, jolta oudot tavat vaativat sopeutumista.

Kaikki kulttuurierot eivät ole ilmiselviä ulkomaalaiselle ja niiden esiin tuomiseksi on pyrittävä tutustumaan ihmisiin, joiden kanssa työskentelee: *”...kyllä se, että sä luot suhteen siihen ihmiseen, se luo just semmosta luottamusta tavallaan..Ja sitten he avautuukin paljon enemmän ja sitten he just kertookin monesti, että hei meillä on nyt tauko, että on se on ihan, mikä meillä on täällä tapana...Että sä ehkä kuuletkin niitä asioita tavallaan eri tavalla, kun ne ihmiset sitten niinkun jo avautuu sulle ihan eri tavalla ja sit sä ymmärrät, että ahaa, okei. Ehkä ne ei kerro, että tää liittyy meidän kulttuuriin...mutta sieltä pikkuhiljaa laskee yks plus yks, että okei tottakai tää on tätä Kiinan tyyliä tehdä asioita.*” (H5). Eri Kulttuureissa Vierailija kokeekin, että kulttuurierot eivät ole este monikulttuuriselle yhteistyölle, vaan siinä nousevat loppujen lopuksi tärkeämmäksi aivan muut seikat: *”kun sä pääset siihen ihmiseen ja siihen kiinni, että kuka siellä on se tyyppi takana, niin se kulttuurin merkitys niinkun vähenee ihan selvästi ja sitten taas kyllä se vaan se henkilökohtanen kontakti on sitten se ja semmonen niinkun luottamussuhde, kun se syntyy, niin se on kuitenkin tietyllä tavalla se päämäärä.*” (H1).

Ulkomailla työskennellessään Eri Kulttuureissa Vierailija on huomannut, että omaa toimintaa on sopeutettava muihin kulttuureihin sopivaksi eikä oma totuttu toimintatapa aina sovi: *”täytyy muistaa, että maassa maan tavalla.*” (H5). Oma taustaansa ja opittuja toimintamalleja ei hänen mukaansa kuitenkaan tule kokonaan hylätä, vaan myös monikulttuurisissa yhteyksissä on hyvä olla oma itsensä: *”on turha yrittää olla*

saksalainen sillon, kun et oo. Että sen pitää olla sitten omasta taustasta lähtevää, mutta kyllä siinä vähän täytyy käyttäytymistä muuttaa.” (H1).

Loppujen lopuksi monikulttuurisen työyhteisönkin johtamisessa on Eri Kulttuureissa Vierailijan mukaan pohjimmiltaan kyse ihmisten välisestä toiminnasta: *”Ainakaan mä en oo henkilökohtaisesti ite joutunut keskusteleen siitä, että nyt kun sä oot saksalainen tai kun sä oot jonkun maalainen, vaan yleensä niinkun ihan vaan ihminen ihmiselle ja jutellaan ja tavallaan niinkun mä haluan aina oppia tuntemaan sen ihmisen ja se sit lähtee sitä kautta, että tottakai tietysti ite miettii mielessään, että siellä varmaan on nää, et kun hän on nyt kiinalainen tai kun hän on nyt intialainen, että siellä on niinkun nää taustalla, mutta et enemmän se on sitä, että ihmisiä me nyt ollaan ja silleen, että tutustua siihen ihmiseen.” (H5).* Eri Kulttuureissa Vierailija on oppinut, että ihmiseen tutustuaan: *”pitää itekin pystyä oleen jonkin verran avoin ja pikkusen avaan sitä suojakuorta...sitähän se on se luottamuksen rakentaminen aina missä tahansa...Se on sitten tietysti jokaisen oma valinta, että mitä kautta sitä tekee, että haetaanko sitä sitten kännyköistä lasten kuvia vai mitä. Sehän riippuu aika paljon siitä, että kuka sulla on siellä vastassakin, että niinkun mikä se juttu on...Aina vähän se on sitä sosiaalista pelisilmää, että miten sä teet sen jutun siinä mielessä, että löydät sen ihmisen. Täytyy tietysti olla rehellisesti ja aidosti kiinnostunut.” (H1).*

Eri Kulttuureissa Vierailija on matkoillaan tullut siihen tulokseen, että suomalaisilla on myös paljon opittavaa muista kulttuureista: *”...kiinalainen tapa käsitellä asioita rauhallisesti ei oo mikään paha juttu, että ehkä joskus semmonen tietty harmonia meilläkin täällä vois olla. Me vaan mennään täällä ja yritetään tehdä hirveesti kaikkea yhtä aikaa...siellähän [Kiinassa] he miettii paljon sitä hyvinvointia ja sitä hyvää oloa, mikä nyt kuulostaa hassulta, mut sit taas toisaalta sehän on tosi iso asia, et pidetään siitä itsestä huolta, että sit jaksetaan tehdä niitä töitä, että kyllä niinkun on paljon opittavaa meilläkin niistä muista kulttuureista. Ja juhlitaan pieniä asioita. Siellähän [Kiinassa] niinkun siellä teekutsuilla juhlitaan tosi pieniä menestyksiä ja muuta...se on semmonen, mitä ehkä vähän kaipais tännekin...on vähän unohdettu se, että me vaan painetaan töitä ja unohdetaan välillä pysähtyä hetkeks ja nauttia, että mitä ollaan saatu aikaseks.” (H5).* Lähempi tutustuminen muihin kulttuureihin on saanut Eri Kulttuureissa Vierailijan

näkemään oman kulttuurinsa uusin silmin. Kaiken kaikkiaan Eri Kulttuureissa Vierailija on kokenut monikulttuurisuuden rikastuttavaksi tekijäksi työssään.

5 Kuinka monikulttuurisuus ilmenee johtajuudessa?

Luvussa 4 esittelin aineistoni pohjalta luomani neljä tyyppinarratiivia, jotka kuvaavat neljää monikulttuurisen tiimin esimiestyyppiä, joiden tarinoissa korostuvat hieman erilaiset näkökulmat monikulttuurisuuteen. Narratiiveissa käsitellään aineistossa esille tulleita kulttuurieroja ja viestintään liittyviä seikkoja eri konteksteissa. Lisäksi tarinat valottavat esimiestyyppien yleistä suhtautumista monikulttuurisuuteen ja sen johtamiseen. Tässä luvussa käsittelen eroja ja yhtäläisyyksiä, joita eri narratiivi -tyyppien välillä on. Lisäksi esittelen monikulttuurisen tiimin vaikutusta tiimin johtajan rooliin ja tapaan hoitaa erilaisia työhön liittyviä tilanteita. Monikulttuurisen tiimin esimiehen roolista ja toimintatavoista esitellyt kokemukset ja ajatukset eivät viittaa luvussa 4 luomiini narratiivi -tyyppisiin, vaan kattavat kaikkien haastattelemini esimiesten haastatteluista poimitut löydökset.

5.1 Neljä tarinaa – erot ja yhtäläisyydet

Narratiivit selkeimmin toisistaan erottava seikka on konteksti, jossa monikulttuurisen tiimin johtaminen tapahtuu. Monikulttuurisuuden Vähättelijä ja Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija, kaksi Suomen yksikön sisällä tiimejä johtavaa esimiestä, näkevät työympäristönsä hyvin eri tavoin. Monikulttuurisuuden Vähättelijä kokee yksikön kulttuurin olevan vahvasti suomalainen ja että ulkomaalaiset työntekijät sopeutuvat tähän suomalaiseen kulttuuriin, vaikka heidänkin kulttuurinsa pyritään ottamaan huomioon. Suomalainen kulttuuri on siis Kulttuurin Vähättelijän mukaan valtakulttuurin asemassa. Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija puolestaan ei koe eri kulttuureiden välillä olevan minkäänlaista valta-asetelmaa, vaan korostaa yrityksen kansainvälisyyttä ja kaikkien kulttuureiden arvostamista. Kuitenkin hän toteaa, että ulkomaalaiset työntekijät ovat sopeutuneet niin hyvin suomalaisiin tapoihin, ettei kulttuureiden törmäyksiä synny, koska tiimiläisten oppiessa toistensa tavat, monikulttuurisuudesta tulee ikään kuin näkymättömämpää. Usean Kontekstin Yhdistäjän tapauksessa puolestaan kaksi eri sijaintia aiheuttavat sen, että tiimin työskentelyssä yhdistyvät ainakin kaksi eri kontekstia.

Toisaalta suomalainen yritys ja esimiehen Suomessa sijaitseva työyhteisö ja toisaalta virtuaalitiimin muiden jäsenten työpaikka kaukana Suomesta. Toisinaan virtuaalitiimin alaiset edustavat vielä lisäksi ulkoista tahoja ja työskentelevät ulkoistuspartnerin palkkalistoilla. Eri Kulttuureissa Vierailija taas on vierailijan roolissa vieraissa kulttuureissa ja kontekstina on ulkomailla sijaitseva työyhteisö. Sekä Usean Kontekstin Yhdistäjän että Eri Kulttuureissa Vierailijan tapauksessa kulttuureiden kohtaamiset ovat selkeämmin havaittavissa, sillä heidän työssään konkreettisesti yhdistyy kahden eri kansallisen kulttuurin alaisuudessa olevat työkulttuurit, kun taas Monikulttuurisuuden Vähättelijän ja Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan työympäristössä eri kulttuurit vaikuttavat saman työyhteisön sisällä. Sekä Eri Kulttuureissa Vierailija että Usean Kontekstin Yhdistäjä kokevat, että länsimainen yritys, joka toimii eri sijainteja yhdistävänä kontekstina kummankin tapauksessa helpottaa monikulttuurista yhteistyötä luomalla yhteiset pelisäännöt ja yhteisen yrityskielen.

Narratiivien konteksti vaikuttaa selvästi siihen, millaisia eroja eri kulttuurien välillä esiintyy monikulttuurisissa tiimeissä. Suomen yksikössä kulttuureiden erot tulevat esille lähinnä viestinnässä, työskentelytavoissa sekä työkulttuuriin liittyvissä seikoissa. Kulttuureiden erilaiset tavat viestiä, kuten erot puheliaisuudessa ja kohteliaisuussäännöissä sekä työskentelyssä käytetty vieras kieli asettavat Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mukaan erilaisia haasteita monikulttuurisen tiimin johtajuudelle. Lisäksi erilaiset käsitykset muun muassa esimiehen roolista ja asetetuista aikatauluista sekä alaisten itseohjautuvuuden asteesta tulevat Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijasta selkeämmin esille monikulttuurisessa tiimissä. Monikulttuurisuuden Vähättelijä puolestaan on havainnut ainoastaan viestintään ja työkulttuuriin liittyviä pintapuolisia kulttuureiden välisiä eroja, kuten esimerkiksi kohteliaisuussäännöt ja erilaiset käsitykset työpaikalle sopivasta pukeutumisesta. Virtuaalitiimeissä ja ulkomailla työskennellessä Usean Kontekstin Yhdistäjä ja Eri Kulttuureissa Vierailija ovat yllämainittujen kulttuurierojen lisäksi kohdanneet seikkoja, jotka selvästi liittyvät eroihin kulttuureiden yhteiskunnallisella tasolla. Tällaisia eroja ovat esimerkiksi erot naisten ja miesten rooleissa, erot työelämään liittyvässä lainsäädännössä sekä erot vanhempien ja itseään kokeneempien henkilöiden kunnioittamisessa. Lisäksi Eri Kulttuureissa Vierailija ja Usean Kontekstin Yhdistäjä joutuvat tiimiensä johtamisessa pohtimaan käytännön

työskentelyyn lisähaastetta tuovaa eri aikavyöhykkeillä työskentelyä sekä eroja verkkoyhteysien toimivuudessa yrityksen eri toimipisteissä.

Monikulttuurisuuden Vähättelijää lukuun ottamatta kaikki esimiehet kokevat tärkeäksi kiinnittää viestintäänsä erityistä huomiota monikulttuurista tiimiä johtaessaan ja muokata sitä tarpeen mukaan siten, että kaikki tiimiläiset varmasti ymmärtävät sanoman. Myös toiston ja yhteisen ymmärryksen syntymisen varmistamisen merkitys korostuvat monikulttuuristen tiimien esimiesten puheissa. Monikulttuurisuuden Vähättelijä puolestaan ei koe tarvetta viestintänsä muokkaukseen, koska kokee, että kommunikointi monikulttuuristen tiimiläisten kanssa sujuu täysin ongelmitta eikä se aiheuta ylimääräistä työtä tai päänvaivaa. Suomen yksikön sisällä tapahtuvassa viestinnässä monikulttuurisuus ilmenee Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mukaan lähinnä eri kulttuureiden viestintätapojen eroina sekä vieraan kielen käyttöön ja eri tilanteissa käytettävän kielen valintaan liittyvinä seikkoina. Usean Kontekstin Yhdistäjän monikulttuurisessa virtuaalitiimissä ja Eri Kulttuureissa Vierailijan ulkomaanmatkoilla monikulttuurisuus näkyy viestinnässä samoin tavoin kuin Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan mukaan Suomen yksikössä, mutta Usean Kontekstin Yhdistäjän virtuaalitiimeissä korostuvat lisäksi viestinnässä käytetyt välineet, kulttuureiden erilaiset tavat käyttää englannin kieltä sekä kasvotusten viestimisen vähyys. Kaiken kaikkiaan monikulttuurisuus ilmenee hyvin konkreettisesti monikulttuuristen tiimien viestinnässä vieraan kielen käyttönä ja monin muin tavoin.

Kaikki narratiivi -tyypit korostavat yksilön huomioimisen tärkeyttä. Heidän mielestään monikulttuurisia alaisia ei tule lähestyä vain heidän kulttuurinsa näkökulmasta, vaan heihin tulee tutustua ihmisinä ja yksilöinä. Kaikki kokevat myös rikkautena sen, että saavat työskennellä erilaisista kulttuureista tulevien alaisten kanssa ja että heidän työyhteisönsä on monikulttuurinen. Esimiesten suhtautumisessa monikulttuurisuuteen ja sen johtamiseen on kuitenkin havaittavissa eroja. Monikulttuurisuuden Väheksyjä kuvaa työyhteisöään monikulttuuriseksi, mutta ei koe monikulttuurisuutta kovin näkyvänä ilmiönä. Hänen tarinassaan tulee ilmi eräänlainen tarve tasoittaa kaikki kulttuureiden erot ja korostaa sitä, että yhteistyö monikulttuurisessa tiimissä sujuu erittäin hyvin ja että monikulttuurisuus ei vaikuta kovinkaan paljon hänen johtajuuteensa. Ikään kuin

monikulttuurisen tiimin johtajuus olisi onnistunut silloin, kun monikulttuurisuus ei näy kulttuureiden eroina työpaikalla. Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija puolestaan kuvaa monenlaisia seikkoja, joissa monikulttuurisuus tulee ilmi johtajuudessa ja myös sen asettamia haasteita tiimin toiminnalle ja johtajuudelle. Kulttuureiden Välillä Tasapainoilijan tarinasta käy ilmi näkemys monikulttuurisen tiimin johtajuudesta eri kulttuureiden välillä tasapainoiluna. Sekä Kulttuureiden Välillä Tasapainoilija, Usean Kontekstin Yhdistäjä, että Eri Kulttuureissa Vierailija korostavat tiimiläisten kulttuureiden tuntemuksen tärkeyttä ja tiedon soveltamista tiimiläisten johtamisessa. Kaikkien heidän tarinoissaan näkyy ajatus siitä, että monikulttuurisen tiimin esimies luo kaikkiin tiimiläisiinsä henkilökohtaiset suhteet ja hänen johtajuutensa muokkautuu kullekin alaiselle tyyliään sopivaksi. Usean Kontekstin Yhdistäjän ja Eri Kulttuureissa Vierailijan tarinoissa korostuvat lisäksi yhteisen ymmärryksen luominen ja yhteisen maaperän löytäminen monikulttuuristen tiimiläisten kanssa, koska kulttuurilliset erot ovat heidän tiimeissään suurempia tiimiläisten sijainnin vuoksi.

Luomissani narratiivi -tyypeissä on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös isojakin eroja siinä, miten monikulttuurisuus ilmenee tiimien esimiesten johtajuudessa. Kukin narratiivi korostaa tiettyä näkökulmaa ja on yhdistelmä haastateltavieni tarinoista ja kommenteista poimittuja ajatuksia ja oman aineiston tulkintani tulosta. Kenenkään yksittäisen haastateltavani näkemykset monikulttuurisuuden vaikutuksesta johtajuuteen eivät siis vastanneet yksittäistä narratiivi -tyyppiä.

5.2 Esimiehen rooli ja toimintatavat

Tässä luvussa käsittelen kaikkien haastattelemani esimiesten kokemuksia siitä, miten monikulttuurisuus ilmenee heidän roolissaan monikulttuurisen asiantuntijatiimin esimiehenä sekä heidän esimiesroolilleen asetetuissa odotuksissa. Lisäksi tarkastelen heidän käsityksiään monikulttuurisuuden vaikutuksesta heidän toimintatapoihinsa erilaisissa työhön liittyvissä tilanteissa. Yleisesti ottaen haastattelemani esimiehet kokivat, että tiimin monikulttuurisuus vaikuttaa sekä siihen, millaisena he näkevät oman roolinsa, että heidän tapaansa hoitaa erilaisia eteen tulevia työtilanteita.

Lähtökohtana oman roolin määrittämisessä ja toimintatapojen valinnassa on esimiesten mielestä oman tiimin tuntemus. Haastattelemini esimiesten mukaan monikulttuurisen tiimin johtajan on tunnettava tiimiläistensä kulttuurista taustaa, jotta voi onnistuneesti johtaa tiimiä:

”On tärkeitä ymmärtää, kenen kanssa kommunikoi ja että tietää vähän sitä taustaa...että tietää kulttuurista jotain tai heidän tavastaan toimia...varsinkin niinkun Kiinassa se hierarkian ymmärtäminen ja heidän käsityksensä niinkun esimiehen roolista, joka on ihan erilainen, kun sitten taas täällä Suomessa...tämmöset, että tietää vähän näistä taustoista.” (H7)

Esimiesten kokemusten perusteella kaikkien kulttuureiden edustajien kanssa toimiminen ei ole yhtä helppoa, vaan toisten kulttuureiden kohdalla vaaditaan perusteellisempaa perehtymistä, jotta yhteistyö lähtee sujumaan:

”Eurooppalaisten kanssa on paljon helpompi toimia kun sitten kun mennään kauemmas. Ainakin mun oman kokemuksen mukaan sit pitää olla sitä taustatietoa vielä enemmän, kun mennään sinne kauemmas.” (H7).

Monikulttuurisessa tiimissä toimiminen ei siis vaadi sopeutumista vain alaisilta, vaan myös esimieheltä. Esimiehen tulee nähdä vaivaa ja tutustua itselle vieraisiin kulttuureihin, jotta tietää, millaista käytöstä häneltä odotetaan ja voi tarvittaessa muokata johtajuuttaan siihen sopivammaksi:

”...Okei, tää on nyt tää latinokaveri, jonka kanssa mun täytyy nyt muistaa, että mä vähän enemmän sieltä pakotan häntä vastaamaan mulle ja niinkun hakeen sitä tietoo sieltä, kun hän on muuten ehkä semmonen let’s see ja katsotaan -tyyppi ja sitten taas muihin omalla tavalla...” (H5).

Johtajalla saattaa siis olla samankin tiimin sisällä erilaisia rooleja ja erilaisia toimintatapoja samankaltaisissa tilanteissa alaisesta riippuen. Monikulttuurisen tiimin esimiehen ei tule haastateltavieni mukaan kuitenkaan keskittyä liikaa pohtimaan ainoastaan kulttuuriin tai yksilöön liittyviä seikkoja, vaan suhtautua alaisiin persoonina, joista jokaisen kanssa on löydettävä oma tapa toimia.

Haastattelemieni esimiesten tarinoissa esiintyi useita kokemuksia eri kulttuureissa vallitsevista eroavista käsityksistä esimiehen roolista ja niiden vaikutuksista monikulttuurisen tiimin johtajuuteen:

”Siinä on oikeesti tosi paljon eroja, että miten esimiehiin suhtaudutaan. Mitä niille voi sanoa, mitä sä esimiehenä voit sanoa alaiselle tai sanotko muiden kuullen vai etkö sano ja just se semmonen, että paljonko alaisia pitää kontrolloida, koska se on ihan selkeesti erilaista eri maissa...” (H7).

Jotkut alaiset ovat tottuneet suomalaista kulttuuria selkeämpään hierarkiaan esimiehen ja alaisen välillä ja suomalaisten esimiesten rennompia ote aiheuttaa ainakin aluksi hämmennystä. Esimiehelle vastaan sanominen ja se, että esimiehen huoneeseen voi piipahtaa ilman erillistä kutsua tuntuvat joistain alaisista oudoilta tavoilta. Tällöin voi olla esimerkiksi tarpeen keskustella alaisen kanssa kahden kesken tai pienemmässä porukassa, mikäli tahtoo, että alainen puhuu suoraan eikä arastele esittää esimiehen mielipiteestä poikkeavia näkökantoja. Myös esimerkiksi kiinalaisten haluttomuus vastata kielteisesti erityisesti esimiehen esittämiin kysymyksiin vaikuttaa siihen, miten heitä on hyvä lähestyä:

”kiinalaisilta ei voi mennä kysymään sillä tavalla mielipidettä, kuin voi joltain muulta kysyä, että siinä voidaan niinkun sillä lailla kuvitella, että mähän kysyin, mutta ei se mitään sanonu, niin kaikki on ok, mutta ei se tarkoita ollenkaan sitä, että kaikki on ok. Et se vaan täytyy sitten jotenkin oppia lukeen sieltä ja sillä tavalla jotenkin kiertäen saada selville, että mikä siellä nyt sitten mättää, vaikka hän ei voi sitä sanoa sen takia, kun mä oon se esimies ja esimiehelle ei voi sitä sanoa.” (H7).

Esimerkkeinä eroavista hierarkiakäsityksistä haastattelijat mainitsivat Kiinan lisäksi muut Aasian maat ja Venäjän, mutta myös Saksan. Kulttuuriset erot johtajuuskäsityksissä eivät tule siis ilmi vain Suomesta muilla tavoin poikkeavissa kulttuureissa, vaan myös esimerkiksi Saksassa, jonka haastateltavat mieltävät monilla muilla tavoin suomalaisille helposti samaistuttavaksi kulttuuriksi.

Aineistostani nousi myös esille tarve kiinnittää erityistä huomiota roolijakojen selkeyteen monikulttuurisessa tiimissä. Johtajan tulee ilmaista hyvin suorasti, mikä on kenenkin tehtävä ja joissain tapauksissa myös varmistaa, että asia on varmasti ymmärretty samoin. Esimiesten kokemusten mukaan alaisten itseohjautuvuudessa on suuriakin eroja eri kulttuureiden välillä:

”Ja on tietysti ihan kulttuurieroja siinä, että toiset vaatii vähän enemmän esimiehen läsnäoloo ja ohjausta. Suomalaiset on siinä pitkälti semmosia, että mä tiedän, mitä mä teen, en mä tarvii kaikkeen vahvistusta. Mut kulttuurien välinen ero näkyy just siinä, että toisilla on se, että en mä voi tehdä tätä päätöstä, jos ei mun esimies sano, että saat tehdä.” (H4).

Koska suomalaiset työntekijät ovat monesti itsenäisempiä eivätkä kaipaa tai halua esimiehen vahvistusta jokaiseen päätökseensä, voi suomalaisella esimiehellä olla totuttelemista alaisiin, jotka ovat hänestä riippuvaisempia työnteossaan ja päätöksissään. Erot itseohjautuvuudessa näkyvät myös siinä, kuinka täsmällisiä ohjeita johtajalta odotetaan:

”...on tiettyjä maita, missä sun täytyy olla hyvin tarkka, et se ohjeistus menee just näin eikä se jätä yhtään pelivaraa tai väärintulkinnan mahdollisuutta, kun taas sitten ehkä suomalaisessa kulttuurissa tai muutamissa muissa kulttuureissa sä voit luottaa, et sä annat sen sinnepäin ja raamit, minkä sisällä sä voit toteuttaa sen eli siinä täytyy joskus vähän tunnistaa sitä, että kuinka täsmällisiä jossain kulttuureissa ollaan ja kuinka jossain kulttuureissa sitten toivotaan sitä, että ei annetakaan sitä täsmällistä ohjeistusta.” (H2)

Sen lisäksi, että osa alaisista toivoo erittäin tarkkoja ohjeita, haluavat he vielä yhteisten keskustelujen jälkeen varmistuksen siitä, mitä on sovittu esimerkiksi sähköpostitse:

”...osalle kannattaa jopa sen jälkeen, kun on keskusteltu niin laittaa vielä sähköpostiviesti, että näinhän me sovittiin, kuittaatko, että ok -tyylinen viesti, kun taas osan kanssa sulle riittää, että okei tää on tällä sovittu, ei tartte mitään sähköpostiviestejä. Jos kysyt tietyiltä kulttuureilta, esimerkiks australialaiset on todella lepposta kansaa, sä kysyt sieltä, että tartteksä jonkun sähköpostiviestin tästä, niin vastaus on, että jos sä haluat lähettää, niin sä voit laittaa, kun taas sitten, jos sä meet tiettyihin Euroopan maihin,

niin se vastaus voi olla, että laitanko vielä tarkan listan sähköpostilla, että mitä sovittiin, mistä on yhteinen ymmärrys.” (H2).

Eri kulttuureista tulevat alaiset kaipaavat siis esimiehen tukea ja ohjausta eriävissä määrin. Tietyistä kulttuureista tulevat alaiset haluavat olla täysin varmoja siitä, mitä on esimiehen kanssa sovittu, kun taas toisille riittää, että tietävät jonkinlaiset suuntaviivat ja toimivat itsenäisesti annetuissa löyhissä puitteissa. Esimiehellä saattaa siis olla erilaisia toimintatapoja ohjeistusten suhteen monikulttuurisen tiimin sisällä.

Uuden ulkomaalaisen tiimiläisen liittyessä tiimiin saattaa aluksi olla tarpeen käydä joitakin työlainsäädäntöön liittyviä seikkoja läpi tarkemmin kuin suomalaisten alaisten kanssa, mikäli suomalaiset tavat ovat alaiselle uusia. Esimiesten mukaan esimerkiksi työpäivien pituuteen liittyvät lainsäädännölliset seikat eivät kuitenkaan alun epätietoisuuden jälkeen aiheuta ylimääräistä päänvaivaa tai ristiriitoja monikulttuurisen tiimin johtajalle, sillä niihin tutustuttuaan alaiset sopeutuvat niihin yleensä nopeasti. Vaikka yrityksen virallinen kieli on englantia, teettää vieras kieli monikulttuurisen tiimin esimiehelle myös lisävastuita:

”...meillä ei kaikki HR:n järjestelmät toimi englannin kielellä, että se on ensimmäinen, että kuitenkin, kun lainsäädäntö pitää olla selvillä sille jokaiselle alaiselle. Heidän pitää tuntea omat oikeutensa, heidän pitää pystyä seuraamaan heidän palkkatietojaan ja muuta, että saa sen käännettyä sen kaiken, mitä on. Että osa asioista on englannin kielellä tarjolla, mutta kaikki ei ikävä kyllä, että sellaisten varmistaminen, koska kaikkien pitää olla sitten tasa-arvoisessa asemassa...Sitten tietysti voi tulla muitakin tällöisiä teknisiä asioita, joita joutuu miettimään, että he tarvitsevat kuitenkin työlupia ja muihin kaikkienkokoisia asioita täältä, jota ei normaalisti joutuis miettimään...” (H6).

Kansainvälisyydestään huolimatta yritys toimii suomalaisen yhteiskunnan sisällä, jossa suomen kielen taitamattomuus asettaa ulkomaalaiset työntekijät hieman eri asemaan suomalaisiin työntekijöihin verrattuna. Tiimin esimiehen vastuulla onkin varmistaa, että alaiset ovat tietoisia työhön liittyvistä oikeuksistaan ja että he ovat tasa-arvoisessa asemassa suomalaisiin työntekijöihin nähden.

Vaikka pääosin toimittaisiinkin suomalaisten tapojen mukaan, on esimiehen haastateltavista hyvä hieman joustaa:

”...on ollut tuolta Latinalaisesta Amerikastakin alaisia...se on vähän niinkun mañana ja tullaan, kun keritään ja välillä voidaan odotella. 10 minuuttia palaverista on menny ja tullaan paikalle..., että he tietää sen, että Suomessa kuuluu alottaa sillon, kun se kello on sen verran, mutta sit se vaan on erilaista sit kuitenkin. Et joo, kyllä siinä täytyy ymmärtää sitä henkilöä ja mistä hän on kotosin ja näin.” (H5).

Monikulttuurisen tiimin esimiehenä on tärkeää kunnioittaa alaisten omia kulttuureita ja sopeuttaa omaa toimintaansa niihin siinä määrin, kuin on yrityksen työkuulttuurin puitteissa mahdollista. Johtaja ei voi siis lähestyä tiimin toimintaa vain oman kulttuurinsa näkökulmasta, vaan hänen on tarkasteltava sekä omaa että muiden toimintaa muiden tiimissä edustettujen kulttuureiden valossa. Haastateltavieni vastauksissa tuli esille ajatuksia siitä, että vain ulkomaalaisten ei odoteta sopeutuvan suomalaiseen kulttuuriin, vaan esimiehet kokivat työpaikkansa kulttuurin elävän siellä edustettujen kulttuureiden mukaan.

Vaikka monet Suomessa työskentelevistä ulkomaalaisista työntekijöistä ovatkin monin tavoin sopeutuneet Suomeen ja suomalaiseen työkuulttuuriin, vaikuttaa heidän aiemmin opittu kulttuurinsa heidän toimintansa taustalla. Monikulttuurisen tiimin johtajan tulee ottaa tämä huomioon, kun työskennellään alaisen kulttuuria edustavien tahojen kanssa. Kulttuureiden törmäyksiä sattuu esimerkiksi silloin, kun Suomessa työskentelevä saksalainen matkustaa Saksaan:

”...saksalaiset sanoo, että he on hankaluuksissa silloin, kun esimerkiks me ollaan Saksassa ja on heitä korkeemmassa asemassa olevia ihmisiä siellä, kun tavallaan, jos me mennään siellä ja mä kävelen vaan huoneeseen ja moikkaan siellä, kun taas he ois tullu, mennään kohteliaasti ja sitten koputetaan ja siinä tietysti on ihan selvä hierarkia, että se on taas siellä niin syvässä, että he sanoo, että heidän on vaikea säätää ittensä siihen tilanteeseen...että on se nyt sitten esimiehenä tai kollegana, niin se on ihan hyvä tietää, että toisella on se tausta. Siinä joutuu vähän aina lukeen sitä

tilannetta, ettei niinkun pakota toista sillain liian epämukavuusalueelle...Nää nyt, jotka on täällä kymmenen vuotta asuneena, niin ne on niinkun kala vedessä, mutta se on ihan hyvä tietää.”
(H1).

Silloin kun sekä aiemmin omaksutun että myöhemmin opitun kulttuurin toimintatavat ovat läsnä samanaikaisesti, joutuu ulkomaalaistaustainen alainen valinnan eteen sen suhteen, kumman kulttuurin tapojen mukaan toimii. Haastateltavat kokivatkin tärkeänä, että esimies osaa tunnistaa tällaiset tilanteet ja ymmärtää olla asettamatta alaisiaan epämukavuusalueelleen, vaan tuntee ja ottaa huomioon heidän kulttuurisen taustansa.

Haastateltavani näkivät monikulttuurisen tiimin johtamisessa erittäin tärkeänä tasapainon eri kulttuureiden välillä. Tiimi koostuu usein hyvinkin erilaisista yksilöistä ja esimiehen tehtävä on miettiä, miten heidät saadaan parhaiten toimimaan yhdessä:

”...heillä, jotka on saksalaisia, on tavallaan vaikeuksia kestää semmosia, jotka on enemmän ehkä näitä mañana-tyyppejä...että kuinka heidät sitten laittaa tekeen töitä yhdessä.” (H5).

Tasapainon tulee esimiesten mukaan näkyä myös siinä, että kaikki tiimiläiset saavat äänensä kuuluviin:

”...esimiehen täytyy johdattaa ja ohjata ja huomata, että mä tiedän, että toi suomalaistyttö on niin hiljanen esimerkiks, että se ei koskaan uskalla sanoa mitään tälle ranskalaiselle vastaan tai se vaan kuuntelee, niin sitten että hei, että mitäs sä oot mieltä kysyy sitten suomalaiselta, että kyllähän siinä täytyy ohjata ja olla taas kerran semmonen tasapainottava siellä, että kaikki saa ne äänensä kuuluviin ja ohjata sitä keskustelua.” (H5).

Johtajan täytyy siis varmistaa, että kaikilla on tilaa kertoa oma mielipiteensä eivätkä puheliaammat ja rohkeammat jyrää hiljaisempia jalkoihinsa. Esimiehen tulee haastateltavien mukaan varmistaa, että kaikilla on mahdollisuus tehdä työnsä ja luoda puitteet toimivalle kulttuurien väliselle yhteistyölle. Esimiehen tehtävänä on myös tuntea tiimiläisensä ja tietää kunkin vahvuudet ja heikkoudet, jotta voi jakaa tehtävät tiimin sisällä tarkoituksenmukaisesti. Haastateltujen esimiesten mukaan parhaimmillaan

monikulttuurisessa tiimissä sen erilaiset jäsenet täydentävät toisiaan ja toimiessaan hyvin yhdessä saavat aikaan jotain enemmän kuin ryhmä hyvin samankaltaisia tiimiläisiä.

Haastateltavieni kokemuksen perusteella esimiehen on monikulttuurisessa tiimissä toisinaan samanaikaisesti toimittava käskyttäjänä yhdelle tiimiläiselle ja ohjaavana sparraajana toiselle riippuen tiimiläisten kulttuurisista taustoista. Monikulttuurisen tiimin johtajan toimintatavat erilaisissa vaihtelevat myös sen mukaan, mistä kulttuurista alainen on kotoisin. Kaiken kaikkiaan monikulttuurisuus näkyi monikulttuurisen tiimin johtajuudessa monin eri tavoin.

6 Johtopäätökset

6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta

Tutkimukseni tavoitteena oli hahmottaa, miten monikulttuurisuus ilmenee haastattelemini esimiesten asiantuntijatiimien johtajuudessa. Pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseeni haastatteleamalla esimiehiä heidän kokemuksistaan ja ajatuksistaan ja analysoimalla heidän vastauksiaan narratiivisella otteella. Luvuissa neljä ja viisi esittelin aineistoni pohjalta koostetut tulokset, jotka osoittivat, että monikulttuurisuus näkyy haastattelemini esimiesten johtajuudessa monin tavoin, vaikkakin hieman eri painotuksin esimiehestä ja kontekstista riippuen. Tässä luvussa teen yhteenvedon tutkimukseni tuloksista sekä pohdin niitä monikulttuurisen johtajuuden aikaisemman tutkimuksen valossa. Lisäksi tarkastelen tutkimukseni suhdetta aikaisempaan monikulttuurisen johtajuuden tutkimukseen sekä tutkimukseni kontribuutiota tutkimukselle.

GLOBE -tutkimus määrittelee monikulttuurisen johtajuuden kyvyksi vaikuttaa ihmisiin, jotka eivät ole johtajan kaltaisia ja jotka tulevat erilaisista kulttuureista (Javidan ym., 2006, 85). Tutkimusprojekti on täten omaksunut perinteisen tavan nähdä johtajuus vaikuttamisena. Haastattelemani johtajat itse kokivat johtajuuden enemmän vuorovaikutusnäkökulmasta, vaikka heidän vastauksistaan kävivät myös ilmi pyrkimykset vaikuttaa alaisiin. Esimiehet käyttivät itsestään muun muassa sanoja tukija, sparraaja ja kannustaja puhuessaan suhteistaan alaisiin ja kokivat vuorovaikutuksen merkittäväksi tekijäksi johtajuudessaan. Useiden esimiesten vastauksista kävi myös ilmi, että he kokivat johtajuussuhteen erilaiseksi jokaisen alaisen kanssa. Tutkimuksessani omaksuttu johtajuuden näkökulma poikkeaa siis hieman esimerkiksi GLOBE -projektin näkemyksestä.

Sekä Hofsteden, GLOBE -tutkimusprojektin että tilannejohtamisen tutkimukset ovat olleet kymmeniä maita kattavia laajoja projekteja, joissa on pyritty havaitsemaan eri kulttuureiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja ja yhtäläisyyksiä käsityksissä johtajuudesta ja sen tehokkuudesta eri kulttuureissa. Oma tutkimukseni kattaa vain pienen joukon johtajia saman organisaation ja saman kulttuurin sisällä, joten tarkoitukseni ei ole ollut verrata eri kulttuureita keskenään tai löytää uusia universaaleja johtajuuden piirteitä. Sen sijaan tutkimukseni osoittaa, että näissä aiemmissa tutkimuksissa havaittuja kulttuuriin ja johtajuuteen liittyviä seikkoja nousee esiin haastattelemani esimiesten monikulttuuristen tiimien arkisessa työskentelyssä. Tutkimukseni tarkoitus on siis ennen kaikkea tarjota käytännön tietoa monikulttuurisesta johtajuudesta erityisesti johtajan oman kulttuurin vaikutuspiirissä.

Haastattelemani esimiehet olivat kohdanneet työssään kulttuurieroja, jotka ovat selitettävissä kulttuureiden erilaisilla sijoittumisilla Hofsteden ja GLOBE -tutkimuksen kulttuureiden ulottuvuuksilla. Hofsteden (2011) ja GLOBE -tutkimuksen (Javidan ym., 2006) molempien omaksumista ulottuvuuksista tulivat ilmi valtaetäisyys ja epävarmuuden sietäminen. Esimerkiksi eroista valtaetäisyyksissä kertoivat esimiesten mainitsevat erot hierarkiakäsityksissä sekä vaihteleva halukkuus ilmaista esimiehen kannasta eroavia mielipiteitä. Eroista epävarmuuden sietämisessä puolestaan osoittivat joidenkin alaisten kaipaamat erittäin tarkat ohjeistukset ja pyrkimykset minimoida väärinymmärrysten mahdollisuus varmistamalla asiat useaan kertaan. GLOBE -projektin (Javidan ym., 2006) ulottuvuuksista esimiesten tarinat kuvasivat eroja sukupuolten välisessä tasa-arvossa muun muassa negatiivisella suhtautumisella naisiesimieheen sekä kollektiivisuudessa esimerkiksi aktiivisen tiimiytymisen osalta. Esimiesten havainnot suomalaisesta työkulttuurista tukevat Hofsteden ja GLOBE -projektin tuloksia Suomen sijoittumisesta eri ulottuvuuksilla (Hofstede, 2011; Lindell & Sigfrids, 2007). Esimerkiksi tutkimuksissa todettu suomalaisen kulttuurin pieni valtaetäisyys mainitaan aineistossa useita kertoja. Kulttuurierojen ilmeneminen vaihteli hieman kontekstista riippuen. Suomen yksikön sisällä erot olivat pienempiä ja tulivat lähinnä ilmi työskentelyyn liittyvissä tavoissa ja esimiehen toimintatapoihin kohdistuneissa odotuksissa. Virtuaalitiimeissä ja ulkomailla työskennellessään esimiehet kokivat erot suuremmiksi ja ne tulivat ilmi myös työhön liittymättömissä seikoissa. Kaiken kaikkiaan

esimiehet kokivat, että kulttuurierot edellyttivät heiltä esimiehinä muun muassa oman toiminnan ja käyttäytymisen muokkausta sekä muihin kulttuureihin perehtymistä.

Vaikka esimiehet korostivat, että on tärkeää lähestyä kutakin alaista ensisijaisesti yksilönä, esiintyi heidän kertomuksissaan useita esimerkkejä siitä, kuinka he kuvaavat alaisiaan tiettyihin kulttuureihin liitettyjen stereotyyppien kautta. Yleistävät kuvaukset esimerkiksi kiinalaisista ja saksalaisista toistuivat useasti aineistossa. Mielenkiintoiseksi tämän seikan tekee se, että monikulttuurisuutta usein opetetaan esimieskoulutuksissa ja muissa vastaavissa yhteyksissä juuri kulttuureiden luokittelujen avulla. Vaikka esimiehet eivät kertomansa mukaan pohdi alaistensa kanssa työskennellessään jatkuvasti heidän kansalaisuuttaan, kokivat he tärkeänä tuntea ennalta alaisten kulttuuria, mikä varmasti tarkoitti myös kulttuureihin liitettyjen stereotyyppien tuntemista. Selittäisivätkö esimiehet siis havaitsemiaan erikoisuuksia alaistensa käytöksessä kulttuurieroilla niin herkästi, jos heillä ei olisi päässään valmiita malleja kulttuureiden luokitteluista? Onko esimiesten mahdollista edes lähestyä alaisiaan puhtaasti yksilöinä eikä kulttuurinsa edustajina, kun heillä on taustatietoa alaisen kulttuurista?

Menestyksenkäs toiminta monikulttuurisessa työyhteisössä edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja (Salo & Poutiainen, 2010, 25). Niitä tarvitaan kulttuurien välisessä viestinnässä, joka Keisalan (2012, 11–12) mukaan viittaa ”tilanteeseen, jossa eritaustaiset ihmiset viestivät toisilleen sekä rakentavat yhteistä ymmärrystä viestintätilanteesta.” Haastattelemani esimiehet kohtaavat työskennellessään tällaisia tilanteita useita kertoja päivässä. Viestintä nousikin yhdeksi tutkimukseni tärkeäksi teemaksi aineiston pohjalta. Kaikki haastateltavani olivat yhtä mieltä siitä, että esimiehellä on oltava kulttuurien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen taitoja. Keisalan (2012, 11) mukaan kulttuurien välisen viestinnän taidot pitävät yhteisen kielen hallinnan lisäksi sen, että työntekijä osaa viestiä sujuvasti erilaiset taustat omaavien kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. (Keisala, 2012, 11.) Esimiehet korostivatkin, että on pohdittava, kenen kanssa viestii ja muokattava omaa viestintäänsä tarvittaessa, sillä kaikille ei voi viestiä samalla tavalla. Haastattelemani esimiehet yhtyivät kokemuksiinsa tutkimustuloksiin siitä, että suomalaiset ovat suorapuheisia, mutta hiljaisia (Salo & Poutiainen, 2010, 21) ja että suomalaisten esimiesten viestintätyyli saattaa tulla koetuksi ulkomaalaistaustaisten

työntekijöiden osalta niukkana ja jopa työkeänä (Suutari, 2005, 86). He kertoivat kiinnittävänsä erityistä huomiota viestintäänsä välttääkseen tökeröä mielikuvaa.

Sen sijaan että keskityttäisiin eri kulttuureiden viestintätapojen eroihin ja yhtäläisyyksiin voidaan kulttuurien välistä viestintää lähestyä myös siitä näkökulmasta, että viestinnän osapuolten katsotaan luovan viestiessään niin sanottua kolmatta kulttuuria, jota kutsutaan myös muuan muassa välikulttuuriksi. Viestijät pyrkivät luomaan yhteisen ymmärryksen, merkitykset ja toimintatavat ja luovat täten oman kulttuurisen kontekstinsa viestinnälle. (Friedman & Antal, 2005, 2008; Koole & ten Thije, 2001, 575; Saastamoinen, 2009, 59.) Tämä näkökanta kulttuurien väliseen viestintään tuli esille erityisesti virtuaalitiimien kanssa työskentelevien esimiesten vastauksista. Vähäisen kasvotusten vietettävän ajan vuoksi esimiehet kokivat erittäin tärkeänä yhteisen ymmärryksen muodostumisen, jonka he usein kokivat olevan molempien kulttuureiden tapojen kompromissi. Kulttuurien välisessä viestinnässä ei siis vain yksi osapuoli sopeudu toisen normeihin, vaan normit neuvotellaan ja luodaan yhdessä (Keisala, 2012, 30–31). Molempien osapuolten on opittava toisiltaan ja mitä erilaisemmista taustoista he tulevat, sitä enemmän heillä on opittavaa voidakseen luoda yhteisen kolmannen kulttuurin (Saastamoinen, 2009, 59). Useat esimiehet mainitsivat, että toisten kulttuureiden kanssa on enemmän totuteltavaa ja opittavaa kuin toisten ja että yhteisen ymmärryksen luomiseen kuluu vaihteleva aika kulttuurista riippuen. Esimiehet kokivat, että englantia yhteisenä kielenä, yrityksen muodostama yhteinen länsimainen konteksti sekä toimivat viestinnän välineet auttoivat omalta osaltaan yhteisen ymmärryksen luomisessa.

GLOBE -tutkimusprojektin havaintojen perusteella projektin tutkijat ovat esittäneet, että johtajan kulttuuri vaikuttaa välillisesti johtajan tapaan johtaa. Heidän mukaansa kullakin kulttuurilla on omanlaisensa käsitys loistavasta johtajuudesta ja sen toteutumisesta ja saman kulttuurin jäsenet jakavat tämän käsityksen. Johtajilla on täten taipumus johtaa tavalla, joka vastaa heidän kulttuurinsa odotuksia hyvästä johtajuudesta. Tutkijoiden mukaan johtajuus on tehokkainta silloin, kun se vastaa johtajan ympäristön johtajan toiminnalle asettamia odotuksia. (Dorfman ym., 2012.) Tutkimukseni tulokset tukevat tätä ajatusta siitä, että johtajan roolista ja toimintatavoista vallitsee erilaisia käsityksiä eri kulttuureissa. Useat haastattelemani johtajat vaikuttivat olevan tietoisia siitä, että heidän

toiminnalleen asetetaan hyvin erilaisia odotuksia alaisen taustasta riippuen. He myös kertoivat erilaisista olettamuksista heidän roolistaan, joita he olivat monikulttuurisissa tiimeissä kohdanneet. Esimiehet olivat myös todenneet pääsevänsä parhaisiin tuloksiin pyrkimällä ymmärtämään alaistensa eriäviä käsityksiä hyvästä johtajuudesta ja mukauttamalla toimintaansa niiden mukaan. Esimiehet eivät siis olleet tyytyneet vain pohtimaan, miten monikulttuurisia alaisia tulisi johtaa, vaan myös, millaisen johtajan erilaisista taustoista tulevat alaiset haluavat. Esimiehet eivät kuitenkaan kertomustensa perusteella aina sopeuttaneet omaa toimintaansa alaisen käsitykseen johtajuudesta, vaan pyrkivät myös toisinaan avaamaan omaa käsitystään ja odotuksiaan esimiehen ja alaisen välisestä yhteistyöstä, jotta saivat esimerkiksi alaisensa jakamaan mielipiteensä avoimemmin esimiehelleen.

Kaikki haastattelemanı esimiehet nojautuivat vahvasti omiin kokemuksiinsa monikulttuurista tiimiä johtaessaan. Myös monet heistä mainitsivat kysyvänsä alaistensa mielipidettä ja neuvoa erilaisissa tilanteissa. Myös mainintoja erilaisista säännöistä, kuten työlaınsäädännöstä ja yrityksen käytännöistä mainittiin, kun esimiehet käsittelivät erilaisia monikulttuurisen tiimin johtamiseen liittyneitä tilanteita. Smithin ja Petersonin (2011) tutkimuksissa havaitsema yhteys johtajan kulttuurin ja erilaisiin opastuksen lähteisiin tukeutumisen välillä ei ole ristiriidassa oman tutkimukseni kanssa. Haastattelemanı esimiehet ovat kaikki suomalaisia ja tuntuvat pitkälti tukeutuvan samoihin lähteisiin työhön liittyviä tilanteita hoitaessaan. Esimiesten sukupuolella tai iällä ei ollut vaikutusta siihen, mihin lähteisiin he tukeutuvat. Toki jokainen esimies ei kertonut täsmälleen samanlaisista tilanteista, vaan kokemuksia kertyi hyvin erilaisista tapahtumista. Vaikka heidän tiiminsä ovatkin monikulttuurisia, esimiesten vastauksista ei välity, että he tukeutuisivat sen vuoksi eri tahoihin työtilanteita ratkoessaan. Sen sijaan esimiehet kertoivat toimintatapojensa eroista näihin lähteisiin tukeutuessa ja myös eroista siinä, kuinka esimerkiksi heidän tukeutumisensa alaisiin vastaanotettiin. Esimiehet eivät siis luopuneet alaisiin tukeutumisesta, vaikka tiesivät alaisen vierastavan sitä kulttuurinsa vuoksi, vaan näkivät tavallista enemmän vaivaa, jotta alaiset kokisivat vapaamman keskustelun esimiehen kanssa miellyttävämpänä. Monikulttuuristen alaisten vaihtelevat reaktiot esimiesten työtilanteiden hoitamista kohtaan puoltavat myös Smithin ja Petersonin (2011) näkemystä siitä, että kulttuurilla ja työtilanteiden tehokkaaksi katsotulla hoitamisella on yhteys.

Monikulttuurisuuteen ja sen johtamiseen voidaan suhtautua organisaatioissa ja yksittäisten johtajien tasolla hyvin eri tavoin. Koska tutkimukseni liikkuu pääosin yksilötasolla, on haastattelemieni esimiesten työllistävän yrityksen suhtautumisesta monikulttuurisuuteen tai sen johtamiseen mahdollon muodostaa kovin kattavaa kuvaa aineistoni perusteella. Haastattelemieni esimiesten vastaukset ovat lisäksi hieman ristiriidassa keskenään. Osa esimiehistä koki yrityksen kansainvälisyyden olevan niin kaiken kattavaa, että mikään kulttuuri ei ole valtakulttuurin asemassa ja kaikki kulttuurit ovat keskenään tasa-arvoisia. Toiset esimiehistä puolestaan kokivat, että yrityksen kulttuuri on kansainvälisyydestään huolimatta hyvin suomalainen ja että muiden kulttuureiden edustajien odotetaan pääosin sopeutuvan suomalaiseen kulttuuriin, vaikka muutkin kulttuurit huomioidaan mahdollisuuksien mukaan. Tutkimani yritys ei siis aineistoni perusteella ole omaksunut täysin mitään Sippolan (2007b) nimeämistä lähestymisistä monimuotoisuuden johtamiseen.

Yksilötasolla aineistoni tarjoaa enemmän näkökulmia haastattelemieni esimiesten suhtautumisesta monikulttuurisuuden johtamiseen. Suomen yksikön sisällä on havaittavissa kahta hyvinkin erilaista suhtautumista monikulttuurisuuteen. Osa esimiehistä nojasi polysentriseen (Mäkilouko, 2004) lähestymistapaan nähdessä roolinsa erilaisten kulttuureiden välillä tasapainoilijana ja koki tärkeäksi oppia tuntemaan alustensa kulttuurit. He katsoivat myös, että esimiehen tulee tarvittaessa omaksua useitakin rooleja tiimin johtajana, jotta hän saa johdettua kaikkia alaisiaan sopivalla tavalla. Toinen ääripää Suomen yksikössä oli esimiesten lähes nurkkakuntainen (Adler, 1983) suhtautuminen monikulttuurisuuteen. Monikulttuurisuus koettiin melko näkymättömäksi ilmiöksi ja haluttiin korostaa viestinnän ja muun yhteistyön sujuvuutta eri kulttuureiden edustajien välillä. Monikulttuurisuuteen ei kuitenkaan liitetty negatiivisia kokemuksia. Kolmas, hieman polysentrisestä poikkeava, lähestymistapa oli havaittavissa virtuaalitiimeihin ja ulkomaille työskentelyyn liittyen. Tällöin esimiehet omaksuivat synergisen lähestymistavan, jossa kulttuureihin liittyvät seikat tiedostetaan ja haittoja ja hyötyjä painotetaan yhtäläisesti. Tässä lähestymistavassa esimiehet tarkastelevat asioita sekä oman että vieraiden kulttuureiden näkökulmasta, mutta eivät koe tarpeelliseksi useiden roolien omaksumista, kuten polysentrisessä lähestymistavassa.

Kaiken kaikkiaan esimiehet suhtautuivat monikulttuurisuuteen positiivisesti ja näkivät sen ehdottomana rikkautena työyhteisössään. Aineistoni perusteella esimiesten suhtautumisessa monikulttuurisuuden johtamiseen on kuitenkin suuriakin eroja tutkimukseni kohteena olleen yrityksen sisällä.

Hofstede (1993) on todennut, että koska erilaiset kulttuurit vaikuttavat siihen, millainen yksilön identiteetistä muodostuu, vaikuttavat ne välillisesti myös yksilön organisaatiokäyttäytymiseen. Tämä on havaittavissa myös tutkimukseni tuloksista. Monikulttuuristen tiimien eri maalaiset alaiset käyttäytyvät eri tavoin ja asettavat myös esimiehensä käytökselle toisistaan poikkeavia odotuksia. Monikulttuurisuus ilmenee siis haastattelemieni esimiesten johtajuudessa kulttuurieroina sekä viestintään että esimiehen rooliin ja toimintatapoihin liittyvinä seikkoina. Useat aineistostani esille nousseet seikat tukevat aiempien monikulttuurisen johtajuuden tutkimusten tekemiä havaintoja kulttuurin ja johtajuuteen liittyvien ilmiöiden välisistä kytköksistä. Tutkimukseni täydentää monikulttuurisuuden johtajuuden tutkimusta yksilötason tarkastelulla. Tutkimukseni perusteella monikulttuuristen tiimien esimiehet kokevat esimiehen ja alaisten väliset ihmissuhteet erittäin merkittäviksi ja johtajuuden vuorovaikutusnäkökulma korostuu monikulttuurisen johtajuuden käytännön tasolla.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimista määrällisessä tutkimuksessa perinteisesti käytettyjen validiteetin (on tutkittu, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsitteiden avulla on kritisoitu siksi, että niiden katsotaan vastaavan lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen piirissä luotettavuutta kuvaavia käsitteitä on tulkittu monin tavoin ja eri painotuksilla. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136–137.) Heikkinen (2018, 185) listaa viisi kerronnallisen tutkimuksen validointiperiaatetta. Historiallisen jatkuvuuden periaate merkitsee, että lukijan tietoon pyritään tuomaan kertomuksen ajalliset ja paikalliset yhteydet. Refleksiivisyyden periaate puolestaan viittaa siihen, että tutkijan on syytä tarkastella omia ymmärtämysyhteyksiään suhteessa tutkimuksen kohteeseen. Dialektisuuden periaate merkitsee, että tulkinta tapahtuu vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen ja muun maailman kanssa ja että

moniäänisyys huomioidaan. Toimivuuden periaatteen ajatuksena on, että tutkimus tuottaa jotain hyödyllistä ja käyttökelpoista. Havahduttavuuden periaate viittaa siihen, että parhaimmillaan tutkimus saa lukijan havahtumaan ja hänelle aukeaa uusia näkökulmia. Olen pyrkinyt noudattamaan näitä periaatteita tutkimukseni eri vaiheissa.

Tutkimukseni luotettavuuteen vaikuttava merkittävä osio ovat suorittamani haastattelut, joilla keräsin aineistoni. Ensimmäinen huomionarvoinen seikka on, etten antanut haastatelluille valmista määritelmää kulttuurien välisen viestinnän käsitteestä, vaan vastaukset perustuvat haastateltavien omiin näkemyksiin ilmiöstä, mikä lisää vastausten vaihtelevuutta entisestään. Haastatteluin kerättyä aineistoa tulkittaessa on mietittävä haastattelijan kysymysten vaikutusta haastateltavan vastauksiin (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 10). Koska minulla ei ollut tarkkaan lukkoon lyötyä kysymysten muotoilua, olivat kaikki haastatteluni keskenään hyvin erilaisia. Tämä on siis osaltaan varmasti vaikuttanut siihen, millaisia vastauksia kukin haastateltavani antoi. Olin kuitenkin tietoinen vaikutuksestani haastatteluiden kulkuun koko aineiston keräyksen ajan ja muutoksista ajattelussani prosessin edetessä. Kiviniemen (2018, 84) mukaan onkin luonnollista, että tutkijan ollessa itse eräänlainen aineistonkeruuväline hänen näkemyksensä ja tulkintansa kehittyvät. Täten aineistonkeruuseen liittyvä vaihtelu voidaan nähdä tutkimuksen kehitysprosessiin kuuluvana luontaisena osana.

Tutkimukseni luotettavuuteen vaikuttavista seikoista merkittävin on varmasti tutkimukseni näkökulman tarkentuminen ja osittainen vaihtuminen aineiston keräyksen jälkeen. Esittämäni kysymykset ja haastateltavieni vastaukset olisivat olleet erilaisia, jos kysymyksenasettelussani olisi ollut kulttuurien välisen viestinnän sijaan keskiössä monikulttuurinen johtajuus. Toisaalta haastateltavieni vastauksista saattaa tulla esille tiedostamattomia johtajuuteen liittyviä seikkoja nyt, kun johtajuus ei ollut haastattelun keskiössä. Keräämäni aineisto ja siitä tekemäni tulkinta ei siis ole kaiken kattava analyysi haastattelemini johtajien kokemuksista monikulttuurisesta johtajuudesta, vaan kokoelma haastatteluhetkellä haastateltaville mieleen tulleita sattumia ja ajatuksia monikulttuurisen työyhteisön arjesta.

Olen pyrkinyt avaamaan tutkimusprosessiani mahdollisimman tarkasti ja täten lisäämään tutkimukseni luotettavuutta. Olen kertonut, että kirjoittamani kertomukset ovat oman subjektiivisen tulkintani tulosta eivätkä ne perustu kenenkään yksittäisen haastateltavan kokemuksiin. Joku toinen tutkija olisi varmasti tehnyt samasta aineistosta erilaisen tulkinnan. Oman tutkimukseni kannalta huomionarvoinen seikka on, että yhteinen kansallinen kulttuuri saattaa peittää, mutta ei poistaa haastattelijan ja haastateltavan mahdollisia yksilöllisiä tai esimerkiksi uskontoon liittyviä eroavaisuuksia (Rastas, 2005, 87). Tulkintani tarkastelluista teemoista saattaa siis erota suuresti haastateltavieni ajatuksista yhteisestä kulttuuritaustasta huolimatta. Lisäksi tiedostan, että yhteisen kulttuuritaustan perusteella jaetut käsitykset esimerkiksi siitä, että kokouksiin tullaan ajoissa, ovat saattaneet aiheuttaa sen, että haastateltavani ovat jättäneet yhteisesti jaettuina pitämiään asioita kertomatta, mikä voi johtaa osaltani virhetulkintoihin.

Monikulttuurinen johtajuus on ilmiönä laaja ja monitahoinen ja tutkimukseni laajuudeltaan vain pintaraapaisu aiheeseen. Tutkimuksellani pyrin lisäämään ymmärrystä tästä ilmiöstä kansainvälisessä suomalaisessa organisaatiossa käytännön ja yksilöiden tasolla. Tutkimukseni vahvuutena onkin syvällisen ja monitahoisen kuvan luominen monikulttuurisuuden ilmenemisestä haastattelemini henkilöiden organisaatioarjessa.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimukseni otos koostuu seitsemän esimiehen haastatteluista, joten se ei ole kaiken kattava ja yleistettävissä oleva näkemys siitä, miten monikulttuurisuus ilmenee johtajuudessa, vaan pikemminkin pieni katsaus hyvin monitahoiseen ja laajaan ilmiöön ja esimiesten ajatuksiin kyseisellä hetkellä. Lisäksi haastattelin tutkimukseeni vain osaa yksikön esimiehistä, joten aineistoni ei luo kokonaiskuvaa monikulttuurisuuden ilmenemisestä yksikön esimiesten johtajuudessa.

Haastattelemani esimiehet tekevät asiantuntijatyötä ja johtavat asiantuntijoita. Kaikki yksikön työntekijät ovat siis korkeasti koulutettuja ja jakavat kenties sen myötä joitain samoja ajatuksia ja arvoja muista kulttuurillisista eroista huolimatta. Lisäksi erilaiset

demografiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli vaikuttavat omalta osaltaan jokaisen organisaatiokäyttäytymiseen. En ole tutkinut näitä yhtäläisyyksiä tai demografisten tekijöiden merkitystä tutkimuksessani, vaan keskittynyt ainoastaan monikulttuurisuuteen, minkä vuoksi luomani mielikuva monikulttuurisen asiantuntijatiimin johtajuudesta on näiltä osin vaillinainen. Aiheeni tutkimista voisikin jatkaa pyrkimällä ottamaan huomioon myös demografisten seikat tarkastellessa monikulttuurisuuden ilmenemistä johtajuudessa.

Tutkimukseni keskittyi ainoastaan yrityksen valtakulttuuria edustavien esimiesten kokemuksiin monikulttuurisuudesta. Tämä avaa useita mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Esimerkiksi vähemmistökulttuureita edustavien esimiesten näkökulmat saattavat erota haastattelemieni esimiesten näkemyksistä ja niiden ottaminen mukaan tutkimukseen olisi luonteva jatke omalle tutkimukselleni. Tämä mahdollistaisi myös tutkimuksen viemisen yksilötasolta organisaatiotasolle ja organisaation monikulttuurisuusasenteiden ja -käytänteiden tarkemman tarkastelun. Lisäksi sekä suomalaisten että ulkomaalaisten alaisten näkökulmat monikulttuuriseen johtajuuteen ja niiden vertailu esimiesten kokemuksiin on huomionarvoinen tutkimuskohde.

6.4 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tutkimukseni tavoitteena oli luoda monitahoinen kuva monikulttuurisuuden ilmenemisestä asiantuntijatiimin esimiesten johtajuudessa organisaation käytännön tasolla. Olen pyrkinyt tutkimuksellani tuomaan monikulttuurisen johtajuuden ilmiön mahdollisimman lähelle organisaatioympäristöä ja käytännön työskentelyn tasoa antamalla äänen monikulttuurista johtamistyötä tekeville esimiehille ja heidän omakohtaisille kokemuksilleen. Toivonkin, että tutkimukseni tarjoaa käytännön työkaluja ja neuvoja esimiehille, jotka kohtaavat samankaltaisia tilanteita kuin haastattelemanani esimiehet. Toivon myös, että tutkimukseni herättää monikulttuurista johtamistyötä tekevät pohtimaan omia toimintatapojaan monikulttuurisissa työyhteisöissä ja omia asenteitaan monikulttuurisuutta ja sen johtamista kohtaan. Sekä haastattelemanani esimiehet että esimerkiksi Javidan ynnä muut (2006, 86) ovat todenneet, että tehokkain tapa monikulttuurisen johtajuuden taitojen kehittämiseen on työskentely

monikulttuurisessa kontekstissa. Vaikka tutkimukseni kaltaiset lähteet voisivatkin tarjota hyödyllisiä neuvoja monikulttuuriseen johtajuuteen, niiden sisällön voi täysin omaksua vasta käytännön tilanteissa.

Työelämän monikulttuurisuus on hyvin ajankohtainen aihe ja sen merkitys Suomessa tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa. Kuten tutkimuksestani on käynyt ilmi, mahtuu saman kansainvälisen yrityksen sisälle useita eri monikulttuurisia konteksteja, joissa monikulttuurisuus ilmenee hieman eri tavoin. Monikulttuurisuus ei siis ole seikka, jota vain ulkomailla työskentelevien tai siellä vierailevien johtajien tulisi ottaa toiminnassaan huomioon, vaan yhä enenevässä määrin osa arkipäivää suomalaisilla työpaikoilla. Kulttuuri vaikuttaa johtajuuteen ja siihen liitettäviin odotuksiin monin eri tavoin ja globalisaatiosta huolimatta kulttuureiden välillä vallitsee eroja. Esimies-alaisuuden merkitys sekä viestintä korostuvat tutkimukseni perusteella monikulttuurisessa johtajuudessa. Tärkeää on alaisten taustan tunteminen, jolloin voi etsiä kulttuurista selittäviä tekijöitä, mikäli eroja ilmenee. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin muistaa, että kuten muutkin alaiset, monikulttuuriset alaiset ovat yksilöitä ja heitä tulisi lähtökohtaisesti myös lähestyä yksilöinä eikä vain tietyn kulttuurin edustajina.

Lähteet

- Abdirizak, M. & Leponiemi, J. (2009). Immigrant workers' induction training in Finland: case Petmo project. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20 (3), 278-289.
- Adler, N. J. (1983). Organizational development in a multicultural environment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (3), 349–365.
- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati (Ohio): South-Western.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: SAGE Publications.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible words*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E. & Maglio, A. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475–497.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House, R. J. (2007). Introduction. Teoksessa Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck & Robert J. House (toim.) *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (ss. 1–16). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N. & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729–768.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A. & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47 (4), 504–518.
- Dorfman, P. (2004). International and Cross-Cultural Leadership Research. Teoksessa Betty Jane Punnett and Oded Shenkar (toim.) *Handbook for International Management Research* (ss. 265–355). The University of Michigan Press.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Research Briefs. Research Edge: Towards cultural intelligence: Turning cultural differences into workplace advantages. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 151–157.
- Earley, P. C. & Gardner, H. K. (2005). Internal Dynamics and Cultural Intelligence in Multinational Teams. Teoksessa Debra L. Shapiro, Mary Ann Young Von Glinow & Joseph L. C. Cheng (toim.) *Managing Multinational Teams: global perspectives* (ss. 1–32). Amsterdam: Jai.

- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).
- Forsander, A. & Raunio, M. (2005). Globalisoituvat työmarkkinat – asiantuntijamaahanmuuttajat Suomessa. Teoksessa Pirkko Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ* (ss. 26–53). Helsinki: Edita.
- Friedman, V.J. & Antal, A. B. (2005). Negotiating reality: A theory of action approach to intercultural competencies. *Management Learning*, 36(1), 69–86.
- Graen, G. B. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE: A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross-Cultural Leadership. *Academy of Management Perspectives*, 20 (4), 95–101.
- Heikkinen, H. (2018). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (ss. 170–187). Keuruu: PS-kustannus.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 81–94.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- House, R. J. & Javidan, M. (2004) Overview of GLOBE. Teoksessa Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman & Vipin Gupta (toim.) *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies* (ss. 9–48). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (ss. 189–222). Tampere: Vastapaino.
- Hänninen, V. (2018). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (ss. 188–208). Keuruu: PS-kustannus.
- Javidan, M. (2004) Performance Orientation. Teoksessa Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman & Vipin Gupta (toim.) *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies* (ss. 239–281). Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Javidan, M., Dorfman, P., de Luque, M. S. & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 67–90.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (2004). Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes. Teoksessa Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman & Vipin Gupta (toim.) *Culture, Leadership and Organizations, The GLOBE Study of 62 Societies* (ss. 564–601). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *Tiimit ja tulokset yrityksen*. Porvoo: WSOY.
- Keisala K. (2012). *Monikulttuurisen työyhteisön viestintä*. Tampere: Tampere University Press.
- Kemppainen, R. (2009). Liike-elämän näkökulma. Teoksessa Johanna Lasonen & Mia Halonen (toim.) *Kulttuurienvälinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä* (ss. 109–130). Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., Gibson, C. B. (2006). A quarter century of *Culture's Consequences*: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37 (3), 285–320.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (ss. 73–87). Keuruu: PS-kustannus.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston: Row, Peterson.
- Koole, T. & ten Thije, J. D. (2001). The reconstruction of intercultural discourse: Methodological considerations. *Journal of Pragmatics*, 33, 571–587.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*. Edward Elgar Publishing.
- Leveson, L., Joiner, T. A. & Bakalis, S. (2009). Managing cultural diversity and perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, 30 (4), 377–392.
- Lindell, M. & Sigfrids, C. (2007). Culture and Leadership in Finland. Teoksessa Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck & Robert J. House (toim.) *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (ss. 75–106). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10–20.

- Miroshnik, V. (2002). Culture and international management: a review. *Journal of Management Development*, 21(7), 521–544.
- Mueller, J. S. & Kamdar, D. (2010). Why Seeking Help from Teammates Is a Blessing and a Curse: A Theory of Help Seeking and Individual Creativity in Team. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263–276.
- Mäkilouko, M. (2003). *Multicultural leadership: Strategies for improved performance*. FINTRA-sarja. Helsinki: Multikustannus.
- Mäkilouko, M. (2004). Coping with multicultural project: the leadership styles of Finnish project managers. *International Journal of Project Management*, 22 (5), 387–396.
- Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski. (toim.) *Life history and narrative* (ss. 5–23). London: Falmer.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work*. Princeton: Princeton University Press.
- Rastas, A. (2005). Kulttuurit ja erot haastattelutilanteessa. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (ss. 78–102). Tampere: Vastapaino.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative Analysis*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Virtanen Turo ym. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus : mistä, mitä, minne?* (ss. 191–217). Tampere: Tampere University Press.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005a). Johdanto. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (ss. 9–21). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005b). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (ss. 22–56). Tampere: Vastapaino.
- Saastamoinen, R. (2009). Lähestymistapoja ja kehityskohteita kulttuurienvälisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009*, 48–63.

- Salo, M. & Poutiainen, S. (2010). Hiljainen ja suora suomalainen? Käsitteitä suomalaisesta viestinnästä maahanmuuttajien perehdytys- ja työyhteisön monikulttuurisuusoppaissa. Teoksessa Tea Seppälä (toim.) *Näkökulma monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen* (ss. 16–30). Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Salo-Lee, L. (1998). Kieli, kulttuuri ja viestintä. Teoksessa Liisa Salo-Lee & Raija Malmberg & Raimo Halinoja (toim.) *Me ja muut. Kulttuurienvälinen viestintä* (ss. 6–35). Jyväskylä: Gummerus.
- Schaffer, B. S. & Riordan, C. M. (2003). A Review of Cross-Cultural Methodologies for Organizational Research: A Best Practices Approach. *Organizational Research Methods*, 6(2), 169–215.
- Schiller, S. Z. & Mandviwalla, M. (2007). Virtual Team Research. An Analysis of Theory Use and a Framework for Theory Appropriation. *Small Group Research*, 38 (1), 12–59.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19–45.
- Seppälä, T. (2010a). Johdanto. Teoksessa Tea Seppälä (toim.) *Näkökulma monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen* (ss. 6–12). Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Seppälä, T. (2010b). Monikulttuurisuutta vai kulttuurienvälisyyttä – termien käytöstä. Teoksessa Tea Seppälä (toim.) *Näkökulma monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen* (ss. 13–15). Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Seppälä, T. (2010c). Kulttuurien välinen ammatillisuus työyhteisössä. Kulttuurien väliset kompetenssit. Teoksessa Tea Seppälä (toim.) *Näkökulma monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen* (ss. 61–67). Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Sipilä, J. (1996). *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitset nämä kaksi roolia?* Porvoo: WSOY.
- Sippola, A. (2007a). Developing culturally diverse organizations: a participative and empowerment-based method. *Women in Management Review*, 22 (4), 253–273.
- Sippola, A. (2007b). Diversity management paradigms and HRM: Implications of cultural diversity for strategic and operational HRM. Teoksessa Sippola, A. *Essays on Human Resource Management, Perspectives on Diversity Management* (ss. 136–171). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sippola, A., Leponiemi, J. & Suutari, V. (2006). *Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta*. Helsinki: Työministeriö.

- Smith, P. B., Peterson, M. F., Thomason, S. J. & The Event Meaning Management Research Group. (2011). National Culture as a Moderator of the Relationship Between Managers' Use of Guidance Sources and How Well Work Events Are Handled. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42 (6), 1101–1121.
- Smith, P. B. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 915–921.
- Smith, P. B. & Peterson, M. F. (2005). Demographic Effects on the Use of Vertical Sources of Guidance by Managers in Widely Differing Cultural Contexts. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (1), 5–26.
- Smith, P. B., Peterson, M. F. & Schwartz, S. H. (2002). Cultural Values, Sources of Guidance, and Their Relevance to Managerial Behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (2), 188–208.
- Smith, P. B. & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, Organizations and Culture: An Event Management Model*. London: SAGE Publications.
- Staples, S. D. & Zhao, L. (2006). The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams. *Group Decision and Negotiation*, 15, 389–406.
- Suutari, V. (2005). Suomalaisten ja ulkomaalaisten kokemuksia johtamiskulttuureista. Teoksessa Pirkko Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ* (ss. 76–87). Helsinki: Edita.
- Sveiby, K. E. (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Weilin + Göös.
- Talib, M. & Loima, J. & Paavola, H. & Patrikainen, S. (2009). *Dialogs on Diversity and Global Education*. Frankfurt am Main: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Tienari, J., Vaara, E. & Meriläinen, S. (2005). Yhteisyyden rakentumien haastattelussa. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (ss. 103–124). Tampere: Vastapaino.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Lontoo: Nicholas Breale.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Vantaa: Tammi.
- UNESCO (2006). *Guidelines for Intercultural Education*. Paris: UNESCO.

- Verm, G. K. (2005). Kulttuurien välisen työn lähtökohtia. Teoksessa Pirkko Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ* (ss. 54–62). Helsinki: Edita.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 66–85.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upple Saddle River, NJ: Pearson.
- Zakaria, N., Amelinckx, A & Wilemon, D. (2004) Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams. *Creativity and Innovation Management*, 13 (1), 15–29.

INTERNETLÄHTEET

GLOBE = <https://globeproject.com/studies> (Luettu 11.9.2018)

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

- Ikä
- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Millainen porukka sinulla on alaisina? Kuinka monta alaista?
- Mistä he ovat kotoisin?
- Minkä ikäisiä alaisia sinulla on?
- Minkälaista työtä teet?
- Minkälaista työskentelyä alaistesi kanssa on? Millaisia viestinnän välineitä käytät alaistesi kanssa? Miten viestitte?

1) Kerro myönteisiä kokemuksia kulttuurienvälisestä viestinnästä monikulttuurisessa työyhteisössä. Mikä kokemus on kyseessä? Mikä johti kokemuksen tilanteeseen? Mikä auttoi tai mikä hankaloitti tilanteessa/tilanteeseen joutumista? Miten tilanne vaikutti viestintään ja sen onnistumiseen?

- Millaisesta osaamisesta on ollut hyötyä kulttuurien välisessä viestinnässä?
- Oletko kehittynyt jollain tavalla kulttuurien välisessä viestinnässä? Minkä ansiosta/miksi et?
- Liittykö muista kulttuureista tulevien alaisten kanssa viestimiseen jotain erityisiä seikkoja esimiehen näkökulmasta? Mitä erityisyyksiä tulee ottaa viestinnässä huomioon?

2) Kerro kielteisiä kokemuksia kulttuurienvälisestä viestinnästä monikulttuurisessa työyhteisössä. Mikä kokemus on kyseessä? Mikä johti tilanteeseen? Mikä auttoi tai mikä hankaloitti tilanteessa/tilanteeseen joutumista? Miten tilanne vaikutti viestintään ja sen onnistumiseen?

- Hankaloittaako englannin kielen käyttäminen viestintää? Kielen rooli?

- Onko jotain tiettyjä aihe-alueita/työelämään liittyviä seikkoja/tilanteita, joissa helposti tulee väärinymmärryksiä ulkomaalaisten kanssa viestissä?